



Suun terveydenhuollon palveluja tarjoavan yrityksen toimitilajohtamisen kehittäminen

Aalto-yliopiston insinööritieteiden
korkeakoulun
maankäyttötieteiden laitoksella tehty
diplomityö

Espoo, huhtikuu 2015

Tekniikan ylioppilas Tuomas Hulkkonen

Valvoja: Professori Seppo Junnila
Ohjaaja: KTM & OTM Tiina Ojala ja KTM Antti
Uusitalo

Tekijä Tuomas Hulkkonen

Työn nimi Suun terveydenhuollon palveluja tarjoavan yrityksen toimitilajohtamisen kehittäminen

Koulutusohjelma Kiinteistötalous

Pääaine Kiinteistöjohtaminen

Koodi M3003

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja(t) KTM & OTM Tiina Ojala ja KTM Antti Uusitalo

Päivämäärä 1.4.2015

Sivumäärä 55

Kieli Suomi

Toimitilajohtaminen on kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Samalla näkökulmat ovat lisääntyneet ja muitakin lisäarvotekijöitä on alettu korostaa taloudellisten tekijöiden ohella. Toimitilajohtamisessa henkilöstön tyytyväisyydelle ja koulutukselle annetaan entistä enemmän painoarvoa ja prosessien kehittäminen on moniulotteisempaa.

Tutkimuksessa on käsitelty suun terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen toimitilajohtamisen kehittämistä. Tutkimuksessa käsitelty suun terveydenhuollon palveluita tuottava yritys on Oral Hammaslääkärit Oyj. Toimitilajohtamisen tueksi on kehitetty vuosikello ja vastuunjakotaulukko helpottamaan toimeksiantajan toimipisteiden arjen haasteita toimitilajohtamisessa.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat olleet 1) Millainen toimitilajohtamisen strategia tukee suun terveydenhuollon palveluiden tuottajan ydinliiketoimintaa, 2) Mitkä ovat toimitilajohtamisen merkittävimmät riskit ja menestystekijät suun terveydenhuollon palveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta ja 3) Kuinka toimitilajohtamisen onnistumista voi mitata.

Tutkimuksen tuloksena on muodostettu tutkijan näkemys uudeksi malliksi suun terveydenhuollon palveluita tuottavan yrityksen toimitilajohtamiseen. Mallia kehitettäessä on huomioitu yrityksen nykyinen käytäntö toimitilajohtamisessa ja yrityksessä tehdyn käyttäjäkyselyn tulokset. Tavoitteena on ollut saada aikaan tutkimuksen toimeksiantajalle selkeä ja helposti käsiteltävä malli toimitilajohtamiseen ja kirjata käytännöt selkeään muotoon. Mallin on tarkoitus toimia pohjana toimitilajohtamisen organisaation jatkuvalla kehityksellä ja hyvien käytäntöjen luomisella.

Avainsanat Toimitilajohtaminen, lisäarvo, kehittäminen, suun terveydenhuolto

Author Tuomas Hulkkonen		
Title of thesis Developing the facility management of a company providing oral health services		
Degree programme Degree programme in Real Estate Economics		
Major Real Estate Management		Code M3003
Thesis supervisor Professor Seppo Junnila		
Thesis advisor(s) M.Econ. & LL.M Tiina Ojala and M.Econ. Antti Uusitalo		
Date 1.4.2015	Number of pages 55	Language Finnish

Facility management has developed significantly in the past decades. Simultaneously the amount of viewpoints used has increased and also other value adding elements have grown their importance besides the economic factors. The role of employee satisfaction and education has grown in facility management and the development of processes has become more multi-dimensional.

In this study the focus has been in developing the facility management of a company providing oral health services. The company providing oral health services dealt with in this study is Oral Hammaslääkärit Oyj. A year clock and a division of responsibilities have been developed to support the facility management of the principal in order to provide help to the everyday challenges faced in their dental care facilities.

The central research problems are 1) What kind of facility management strategy supports the core business of a company providing oral health services, 2) What are the major risks and success factors in the facility management of a company providing oral health services and 3) How can the level of success of facility management be measured.

As a result of the study is a view of the researcher for a new model for the facility management of a company providing oral health services. The prevailing practice of the company's facility management as well as the results of a user survey conducted in the company, have been noticed in developing the new model. The goal has been to achieve a clear and straight forward model for the facility management and to clearly log the practices involved. The new model is aimed to create a solid base for the continuous development and creating of best practices in the facility management organization.

Keywords Facility management, added value, development, oral health

Alkusanat

Tämä diplomityö on tehty Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoululle kiinteistösiijoittamisen pääaineohjelmaan. Työn toimeksiantajan on toiminut Oral Hammaslääkärit Oyj.

Diplomityötäni on valvonut maantieteiden laitoksen professori Seppo Junnila Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoulusta. Työn ohjaajina Oral Hammaslääkärit Oyj:ssä ovat toimineet konsernilakimies, KTM & LTM Tiina Ojala ja talousjohtaja, KTM Antti Uusitalo.

Haluan kiittää kaikkia teistä työn aikana saamistani neuvoista ja tuesta ja erityisen suuret kiitokset haluan osoittaa Tiinalle ja Antille työni ohjaamisesta ja ideoideni tukemisesta. Lisäksi haluan kiittää Aalto-yliopistoa, mukavia työkavereitani Oral Hammaslääkäreillä ja kaikkia henkilöitä, jotka ovat olleet apuna tutkimusprojektini edetessä.

Erityisesti haluan kiittää perhettäni, ystäviäni ja tyttöystävääni Anua siitä, että olette olleet tukenani diplomityöprosessin ajan ja kannustaneet minua työn tekemisessä. Ilman teidän tuomaanne rentouttavaa vastapainoa työni olisi todennäköisesti jäänyt tekemättä.

Helsingissä, huhtikuussa 2015

Tuomas Hulkkonen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Abstract	
Alkusanat	i
Sisällysluettelo	ii
Kuvaluettelo	iv
Taulukkoluetelo	v
Käsitteet	vi
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.3 Tutkimuksen rakenne	2
2 Suun terveydenhuollon palvelujen tarjoaminen	4
2.1 Tutkimuksen toimeksiantaja	4
2.2 Suun terveydenhuollon palvelujen kehitys Suomessa	4
2.3 Toimitiloille asetetut vaatimukset	6
3 Toimitilajohtamisen ja työympäristösuunnittelun strategiat	8
3.1 Toimitilajohtamisen strategiat	8
3.2 Kahdeksan strategiaa työympäristösuunnitteluun	9
3.3 Toimitilajohtamisen lisäarvo ydinliiketoiminnalle	11
3.3.1 Toimitilajohtamisen arvokartta	11
3.3.2 Lähestymistapoja toimitilajohtamisen tuomaan lisäarvoon	13
3.3.3 Toimitilajohtamisen vaikutus rakennuksen ympäristöystävällisyyteen	17
3.4 Laadun ja onnistumisen mittarit toimitilajohtamisessa	19
3.4.1 Balanced Scorecard -malli	19
3.4.2 Benchmarking toimitilajohtamisen mittarina	22
3.5 Riskit ja menestystekijät	23
3.5.1 Toimitilajohtamisen riskit	23
3.5.2 Toimitilajohtamisen menestystekijät	25
3.5.3 Teoreettinen viitekehys	25
4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät	27
4.1 Tutkimusaineisto	27
4.1.1 Data-analyysi	27
4.1.2 Kyselytutkimus	27
4.1.3 Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä	27
5 Tutkimustulokset	28

5.1 Nykyinen toimitilajohtamisen malli	28
5.2 Kyselytutkimus	30
5.3 Malli toimitilajohtamisen kehittämiseksi	33
5.3.1 Kiinteistöasioiden vuosikello	33
5.3.2 Vastuunjakotaulukko	34
5.3.3 Toimitilasidonnaisten kulujen analyysi	35
5.3.4 Organisaation kehittäminen	37
5.3.5 Toimitilajohtamisen riskien hallinta	40
5.3.6 Toimitilajohtamisen onnistumisen arviointi	42
6 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset	44
6.1 Tutkimuksen yhteenveto	44
6.1.1 Kirjallisuuskatsaus	44
6.1.2 Empiirinen osio	45
6.2 Tutkimuksen johtopäätökset	46
6.3 Tutkimustulosten arviointi	47
Lähdeluettelo	48
Liitteet	52
Liite 1 Hammaslääkäriasemille lähetetty toimitilakysely	52
Liite 2 Oralin toimitila-asioiden vuosikello	53
Liite 3 Hammaslääkäriaseman vastuunjakotaulukko	54
.....	54
Liite 4 Toimitilajohtamisen onnistumisen mittaristo	55

Kuvaluettelo

Kuva 1 Jenkinsin malli tutkimusprosessista	2
Kuva 2 Suun terveydenhuollon kunnallinen henkilömäärä/10000 asukasta sairaanhoitopiirittäin vuonna 2007. (Kinnunen;ym., 2011)	5
Kuva 3 Suun terveydenhuollon yritysten henkilömäärä/10000 asukasta maakunnittain vuosina 2001-2007. (Kinnunen;ym., 2011).....	6
Kuva 4 Toimitilajohtamisen arvokartta (Jensen, 2010)	13
Kuva 5 Lisääarvoa tuottavien tuotteiden ja palveluiden jaottelu (Krumm;ym., 1998).....	14
Kuva 6 Haastattelujen perusteella yleisimmät strategisen toimitilajohtamisen mittarit toimitilajohtamisen BSC-malleissa (Lindholm;ym., 2006).....	20
Kuva 7 Toimitilajohtamisen avuksi kehitetty BSC-viitekehys (Rasila;ym., 2010).....	21
Kuva 8 Toimitila-asioiden johtamisketju Oralissa.....	28
Kuva 9 Oralin toimitilajohtamisessa tunnistettuja riskejä ja ongelmia.....	30
Kuva 10 Toimitilakyselyn yhteenveto osioittain	31
Kuva 11 Kyselytutkimuksen yhteenveto kysymyksittäin	32
Kuva 12 Asemien vuokratkustannuksia kuvaavat suhdeluvut.....	36
Kuva 13 Suhdelukujen vertailu asemittain	36
Kuva 14 Asemien toimitilakulujen ja liikevaihdon suhteet.....	37
Kuva 15 Kehittyvä organisaatio.....	40
Kuva 16 Toimitilajohtamisen riskien luokittelu	41

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Toimitilajohtamisen riskit (Atkin;ym., 2002 ss. 9-10)	23
Taulukko 2 Toimitilajohtamisen menestyksentekijät (Atkin;ym., 2002 s. 11)	25

Käsitteet

CREM

Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen on määritelty seuraavasti:

”Toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle” (RAKLI, 2012)

Toimitilajohtamisen strategiat

Toimitilajohtamisen strategia ohjaa yrityksen tai organisaation toimitilajohtamista. Strategia vaihtelee esimerkiksi yrityksen tai organisaation toimitiloista, ydinliiketoiminnasta ja toimitilajohtamisen tavoitteista riippuen

Vuosikello

Vuosikello on yrityksen tai organisaation vuosittain toistuvia tärkeitä toimintoja ohjaava työkalu ja toimii myös muistilistana toiminnoista vastaaville henkilöille

LEED EB

Leadership in Energy and Environmental Design for Existing Buildings, eli LEED EB on amerikkalaislähtöinen ympäristösertifiointijärjestelmä olemassa oleville rakennuksille (Aaltonen;ym., 2013)

Lean

Lean-ajattelu on Japanista lähtöisin oleva johtamismalli, jossa Hines et. al (2004) strategisella tasolla tulee ymmärtää tuotettava arvo ja operationaalisella tasolla on pyrittävä eliminoimaan turhuutta.

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Diplomityön toimeksiantajana on yksityisiä suun terveydenhuollon palveluja tuottava Oral Hammaslääkärit Oyj (myöhemmin Oral). Oralin tarve tutkimukselle liittyi heidän vuokraamiinsa toimitiloihin. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää toimitilojen käyttötapojen sekä kustannus- ja energiatehokkuuden kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi haluttiin tuottaa heidän toimitilojensa tarpeisiin vuosikello. Käyttötapojen kehittäminen on Oralin tavoitteista tärkein, jonka lisäksi ja osittain samalla toivottaisiin kustannus- ja energiatehokkuuden parantamista. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi Oral on valmis kehittämään toimitilajohtamisen strategiaansa. Tutkimuksessa esitellään kirjallisuudesta löytyneitä erilaisia strategioita toimitilajohtamiseen ja kuvataan toimitilajohtamisen haasteita ja menestystekijöitä. Myös kustannus- ja energiatehokkuuden osalta esitetään aiemmissa tutkimuksissa ja artikkeleissa tehtyjä havaintoja. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on jalostaa aiemmasta kirjallisuudesta tehtäviä havaintoja käyttökelpoisiksi työkaluiksi suun terveydenhuollon palveluja tuottavan yrityksen toimitilajohtamisen tueksi.

Oralin tavoitteena on toimittaa asiakkailleen suun terveydenhuollon palveluita ja toimitilojen tulisi tukea mahdollisimman tätä tavoitteita. Oralin tämän hetkinen toimitilastrategia on vakiintuneiden käytäntöjen muodostama ja pääosassa on uusien asemien ostotoiminta sekä nykyisten asemien arjen mahdollistaminen. Oralin ydinliiketoiminnan kannalta on todella tärkeää, että toimitilat palvelevat suun terveydenhuollon palveluiden tuottamista ja ovat asiakkaille ja henkilökunnalle viihtyisät käyttää.

Työn ohjaajana toimii toimeksiantajan puolelta Oralin konsernilakimiehenä toimiva Tiina Ojala sekä talousjohtaja Antti Uusitalo. Tutkimus toteutetaan suomen kielellä ja vieraskieliseen materiaaliin tullaan viittaamaan suomeksi. Työn valvojana toimii professori Seppo Junnila Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoulun maankäyttötieteiden laitokselta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

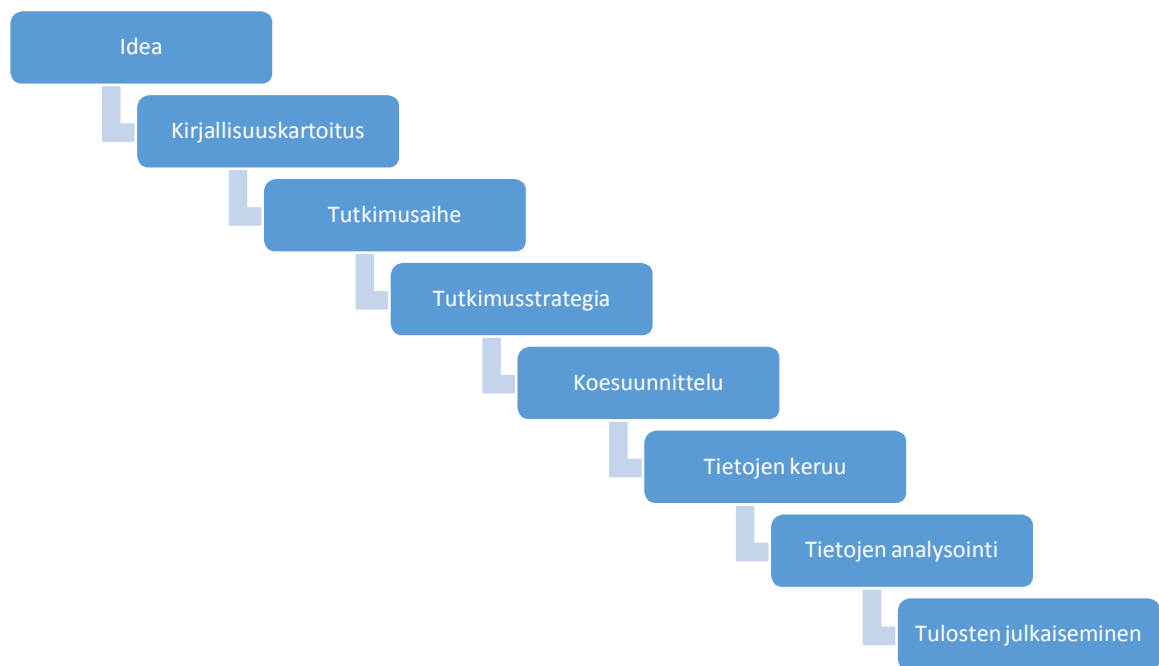
Tutkimuksen tavoitteena on kehittää malli suunterveyden huollon palveluntuottajalle oman toimitilajohtamisensa kehittämiseen. Kehitettävässä mallissa pyritään kiinnittämään erityistä huomiota tilojen käyttötapojen kehittämiseen ja energiankulutuksen sekä kustannustehokkuuden optimointiin. Toimitilajohtamisen mallia kehitettäessä keskitytään toimitiloihin liittyvien vastuiden jakamiseen ja määrittelyyn. Mallia kehitettäessä huomioidaan myös toimitilajohtamisen strategian kehittämiseen liittyvät riskit ja menestystekijät suun terveydenhuollon palvelujen tuottajalle. Päämääränä on tuottaa tutkimuksen toimeksiantajan käyttöön malli, jota voidaan hyödyntää toimitilajohtamisen kehittämisessä ja saada toimitilat tukemaan paremmin ydinliiketoimintaa. Tutkimuksessa tullaan myös käsittelemään toimitilajohtamispalvelun tuotteistamista ja levittämistä organisaation sisällä. Tutkimuskysymykset tukevat asetettujen tutkimustavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksen keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen toimitilajohtamisen strategia tukee suun terveydenhuollon palveluiden tuottajan ydinliiketoimintaa?
- Mitkä ovat toimitilajohtamisen merkittävimmät riskit ja menestystekijät suun terveydenhuollon palveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta?
- Kuinka toimitilajohtamisen onnistumista voidaan mitata?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa noudatetaan mukautetusti Jenkinsin mallia tutkimusprosessista vuodelta 1985. Mallissa tutkimusta lähdetään rakentamaan idean, ongelman tai kysymyksen kautta. Tämän jälkeen suoritetaan tutkittavaan aiheeseen liittyen kirjallisuuskartoitus ja luodaan suunnitelma tutkimukselle. Tutkimuksen tulokset toimivat vastauksena alussa asetettuun kysymykseen. Kuvassa 1 on esitetty Jenkinsin malli kokonaisuudessaan. (Järvinen;ym., 2004)



Kuva 1 Jenkinsin malli tutkimusprosessista

Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osuudesta. Empiirinen osuus sisältää kvantitatiivisen analyysin Oralin toimittamaan talousdataan liittyen ja kvalitatiivisen analyysin toteutetun kyselytutkimuksen ja henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksella tutkitaan toimitilajohtamisen malleja, toimitilastrategioiden mahdollisuuksia tuoda lisäarvoa ydinliiketoimintaan sekä strategioihin liittyviä riskejä.

Empiirisessä osuudessa esiteltävää toimitilajohtamisen mallia tukee kyselytutkimuksesta saadut vastaukset ja pääasiallisesti kustannuksiin liittyvän data-analyysin tulokset. Kyselytutkimuksessa tiedustellaan asemavastaavilta toimitilojen nykytilaa, vastaavuutta käyttötarkoitukseen nähden ja kehittymismahdollisuuksia niin toimitiloissa, kuin organisaation

sisäisessä toimitilajohtamisessa. Kyselytutkimuksen avulla tunnistetaan toimitiloihin liittyviä ongelmakohtia ja haasteita. Data-analyysi toteutetaan toimitiloihin liittyviin kustannuksiin pohjautuen. Tueksi otetaan lisäksi toimitilojen neliömäärät ja hoitoyksiköiden määrät, jotka auttavat muodostamaan tarkemman kuvan toimitiloihin liittyvistä kustannuksista huomioiden toimialan erityispiirteet. Data-analyysin uskottavuutta parantaa toimialan erityispiirteenä pidettävä hoitoyksikköjen määrä, jonka suhteuttaminen vuokriin ja kustannuksiin tekee data-analyysistä luotettavamman verrattuna puhtaaseen kustannusanalyysiin.

Tutkimuksen tuloksena esitellään malli suun terveydenhuollon palveluiden tuottajan toimitilajohtamiselle ja käydään läpi havaittuja riskejä ja menestystekijöitä toimitilajohtamiseen liittyen. Lisäksi tuloksissa käsitellään toimitilajohtamisen tuotteistamista ja levittämistä organisaatiossa.

2 Suun terveydenhuollon palvelujen tarjoaminen

2.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Oral on Suomessa toimiva valtakunnallinen ketju. Oralilla on tällä hetkellä 30 toimipistettä ympäri Suomen ja Oralin palveluksessa työskentelee yli 800 henkilöä. Vuonna 2013 Oralin liikevaihto oli 57,9 miljoonaa euroa. Vuoden 2014 kesäkuussa yhtiön hallitus on hyväksynyt ostotarjouksen, jonka perusteella ostaja, Renideo Holding Oy on siirtynyt yhtiön omistajaksi.

Oralin toiminnalle on ominaista löytää olemassa olevaa liiketoimintaa tukevilta paikkakunnilta toiminnassa olevia hammaslääkäriasemia ja tuoda niitä yritysostojen kautta osaksi Oralin ketjua. Ostoissa pyritään säilyttämään vanha henkilökunta ja asiakaskunta. Yritysostojen lisäksi ketju on kasvanut myös muutaman alusta alkaen itse perustetun hammaslääkäriaseman voimin. Pääasiallinen kasvun lähde ovat kuitenkin olleet toteutuneet yrityskaupat. Toimitilojen hankinnan osalta Oralin erityispiirteenä voidaan pitää, että tilan sijainti ei usein ole ratkaiseva tekijä uuden toimitilan hankinnassa, vaan prioriteettina on pääasiallisesti hyvän ja asiantuntevan henkilökunnan sekä vahvan valmiin asiakaskunnan löytäminen. Tässä suhteessa Oralin uusien toimitilojen hankinta eroaa selkeästi monesta muusta liiketoiminnasta, sillä monesti on tärkeintä löytää tilat parhaiten liiketoimintaa tukevalta sijainnilta.

Huomionarvoista on myös, että suun terveydenhuollon palveluja tuottavan yrityksen toimijoiden toimitiloja koskevat standardoidut laatu ja tekniset vaatimukset, joiden täyttäminen on edellytyksenä toiminnan harjoittamiseen vaadittavan luvan myöntämiselle.

2.2 Suun terveydenhuollon palvelujen kehitys Suomessa

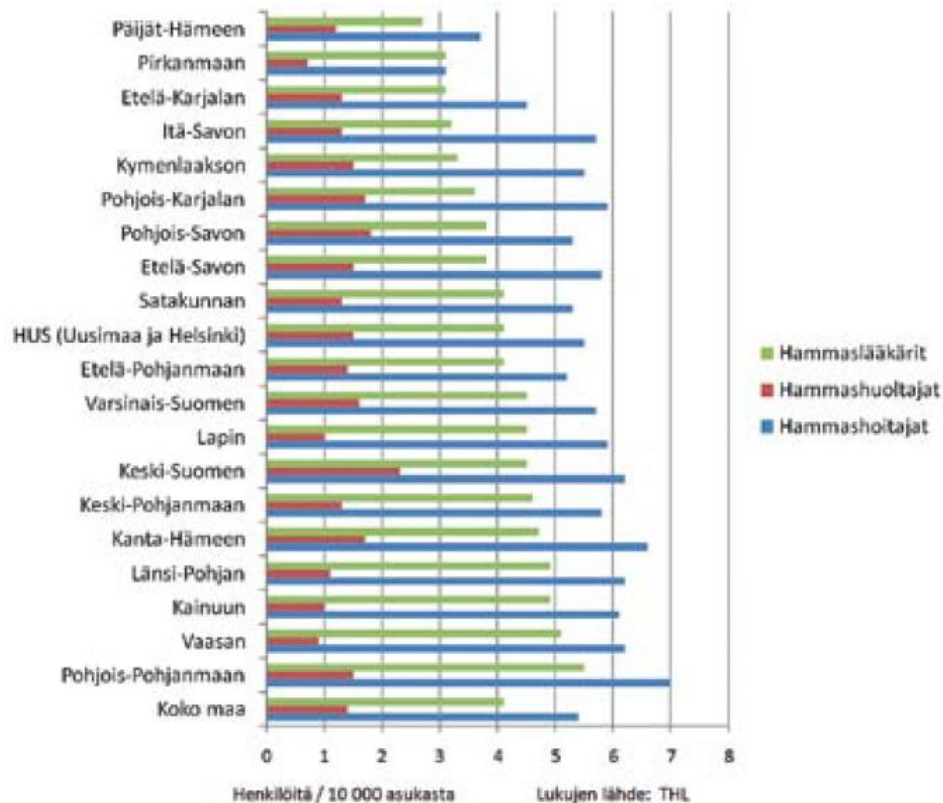
Kinnunen ym. (2011) toteaa suomalaisen terveydenhuollon kehittyneen 1900-luvun puolestavälistä eteenpäin kansainvälisellä tasollakin arvostetuksi. Terveydenhuollon hallinnan rakenteet ovat peräisin 1950–1970 –luvuilta, ja rakenteen osalta kehitys on ollut kankeampaa huolimatta hoitomuotojen, tekniikan ja toimintamallien kehityksestä.

Huolimatta kansainvälisestä arvostuksesta suomalaista terveydenhuoltoa, hammashuolto mukaan lukien, on kritisoitu oikeudenmukaisuuden ongelmista ja hyvätuloisten suosimisesta. On kuitenkin todettu, että nykyinen palvelurakenne on kestävä tulevaisuutta ajatellen ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä vaatii uudistumista pysyäkseen kehityksessä mukana. Erityisesti väestön ikärakenteen ja muuttaminen vaativat uusien rakenteiden luomista. Myös suun terveydenhuollon palveluiden osalta samoja haasteita on odotettavissa. Hammaslääkärien ja suuhygienistien rekrytointi on selvitysten mukaan muuttunut haasteellisemmaksi ja sekä julkisella että yksityisellä sektorilla kysyntään vastaaminen on aiempaa vaikeampaa erityisesti kasvukeskuksissa ja haja-asutusalueella. Tarjonnan ongelmia kuvaavat hyvin paikalliset tilanteet, jossa julkisen puolen kapasiteetti on kestävyksensä rajoilla, kun samaan aikaan yksityinen tarjonta on vähäistä. (Kinnunen;ym., 2011)

Alueellisen jakaantumisen erot yksityisellä ja julkisella puolella heijastuvat hammaslääkäritarjontaan asukasta kohden. Tarkastellessa julkisen sektorin työvoimaa asukkaisiin nähden sairaanhoitopiireittäin ja yksityisen sektorin työvoimaa asukkaisiin

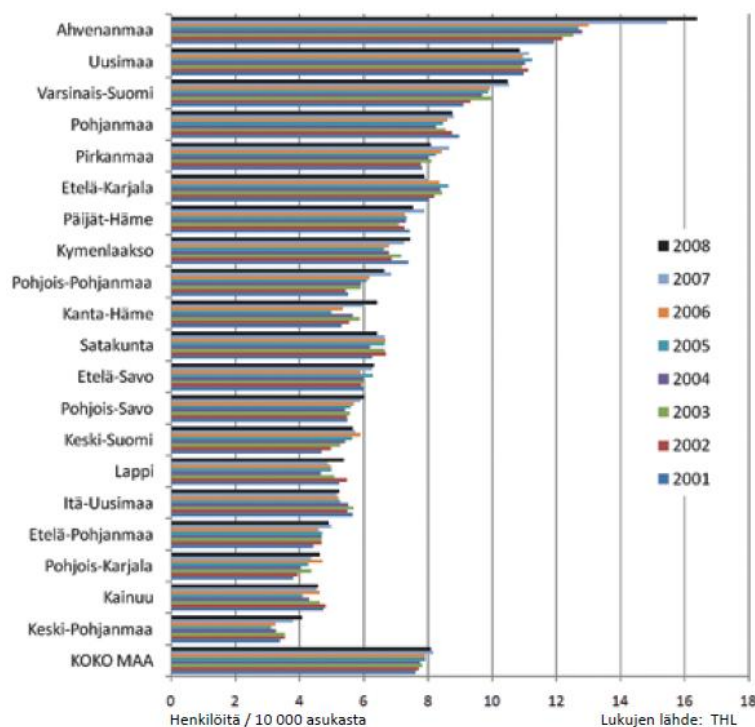
nähdessä maakunnittain on selkeästi huomattavissa, kuinka merkittäviä alueellisia eroja on terveydenhuollon työvoiman jakautumisessa alueittain (Kinnunen, ym., 2011).

Kinnusen, Ohtosen ja Teperin (2011) selvityksessä saatavilla olevat kuva 2 ja kuva 3 esittävät hyvin työvoiman alueellisen jakautumisen eroja. Julkisella puolella pienin henkilömäärä kunnallisessa suun terveydenhuollossa oli vuonna 2007 Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirissä noin 8 henkilöllä 10.000 asukasta kohden ja suurin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä noin 14 henkilöllä 10.000 asukasta kohden. Koko maan osalta julkisen sektorin henkilökeskiarvo oli noin 11 henkilöä 10.000 asukasta kohden.



Kuva 2 Suun terveydenhuollon kunnallinen henkilömäärä/10000 asukasta sairaanhoitopiirittäin vuonna 2007. (Kinnunen, ym., 2011)

Yksityisellä puolella taas suurin suun terveydenhuollon yritysten henkilömäärä löytyi vuonna 2007 Ahvenanmaalta, jossa oli yli 15 henkilöä 10.000 asukasta kohden, kun taas pienimmän henkilömäärän Keski-Pohjanmaalla oli vain hieman yli 2 henkilöä 10.000 asukasta kohden. Yksityisellä sektorilla alueellinen vaihtelu oli yleisesti selvästi suurempaa kuin kunnallisella sektorilla. Koko maan osalta yksityisen sektorin keskiarvo oli noin 8 henkilöä 10.000 asukasta kohden. Suun terveydenhuollon osalta voidaan tästä vetää johtopäätös, ettei julkisen sektorin tarjonnan vajetta ole suun terveydenhuollon palveluiden osalta paikattu yksityisellä tarjonnalla, ja tarjonnan erojen uskotaankin selittyvän historiallisella kehityksellä eikä niinkään kysyntään liittyen.



Kuva 3 Suun terveydenhuollon yritysten henkilömäärä/10000 asukasta maakunnittain vuosina 2001-2007. (Kinnunen;ym., 2011)

Terveyskeskuksen hammashammashoidossa käyneiden määrässä ei ole julkisella puolella ollut merkittävää heiluntaa viime vuosikymmenien aikana. Käyntien määrä on 1990-luvulla vaihdellut tuhannen käynnin molemmin puolin tuhatta asukasta kohden, kun 2000-luvulla vuoteen 2008 saakka käyntien määrä on pysytellyt kohtalaisen vakiona hieman yli 900 käynnissä tuhatta asukasta kohden. Sen sijaan yksityisellä sektorilla Kelan korvaamien yksityisten käyntien määrä kasvoi selkeästi vuodesta 2001 eteenpäin, jolloin korvaukseen oikeutettujen määrä kasvoi. Vuodesta 2003 eteenpäin Kelan korvaamien käyntien määrä on kuitenkin vakiintunut 500–600 käynnin välille tuhatta asukasta kohden. (Kinnunen;ym., 2011)

2.3 Toimitiloille asetetut vaatimukset

Yksityisten suun terveydenhuollon palveluiden tuottamista säätelee laki yksityisestä terveydenhuollosta (152/1990). Toiminnan aloittamisen edellytyksenä yksityisellä suunterveydenhuollon palveluiden tuottajalla on lupaviranomaisen myöntämä lupa palveluiden antamiseen. Jos palvelujen tuottaja toimii kahden tai useamman aluehallintoviraston alueella, on luvan myöntäjä Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (myöhemmin Valvira), kun taas yhden aluehallintoviraston alueella toimivalle palvelujen tuottajalle luvan myöntäjä on kyseinen aluehallintovirasto. (Valvira, 2014)

Erityisen kiinnostava on suun terveydenhuollon palveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta lupaviranomaisen suorittama käyttöönottotarkastus. Käyttöönottotarkastuksen yhteydessä lupaviranomainen täyttää ”Yksityisen terveydenhuollon toimintayksikön tarkastuskertomus” – lomakkeen. Lomakkeen kohdat 1-5 sisältävät tietoa palveluntuottajasta, toimintayksiköstä ja sen terveydenhuollon

palveluista vastaavasta johtajasta sekä tarkastuksen ajankohdasta ja osallistujista. Toimitilojen osalta oleellinen on lomakkeen kohta 6 ”Tarkastuslistat”. Kyseinen kohta käsittää tilojen, laitteiden, lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden, potilasasiakirjojen, työturvallisuuden sekä muiden tarkastettavien asioiden arvioinnin. (Valvira, 2014)

Tilojen osalta tarkastuksessa huomioidaan hoituhuoneen riittävä koko (12–16 neliömetriä), hoituhuoneen riittävä ilmanvaihto ja ääneneristys. Asiakkaille on oltava riittävät WC-tilat ja uusien tilojen osalta on myös oltava inva-WC, jos hoituhuoneita on yli kolme kappaletta. Lisäksi tilojen osalta tarkastetaan valaistusta, ilmanvaihtoa, sisustusmateriaalien tarkoituksenmukaisuutta, henkilöstötilojen riittävyyttä ja siivousvälineistön säilytystiloja. Tarkastuksessa otetaan myös kantaa verkkokäyttöisiin hoito- ja tutkimuslaitteisiin ja mahdollisiin sähkölaitteisiin, jotka vaativat kunnossapito- ja huoltosuunnitelman. Hoituhuoneissa tulee lisäksi olla käsienpesupiste, ja instrumenttien huollolle tulee olla varattuna oma paikka. Tilojen osalta tarkastuksen velvoitteet pohjautuvat lakiin yksityisestä terveydenhuollosta (152/1990), rakentamismääräyskokoelman asettamiin ehtoihin ja useampaan muuhun lakiin mukaan lukien sähköturvallisuuslaki ja työturvallisuuslaki. Uusia tiloja valvoo lisäksi kunnan rakennusvalvonta. (Valvira, 2014)

Tarkastuksessa arvioidaan myös kohdassa kaksi ”laitteet” suun terveydenhuollon laitteisiin liittyviä seikkoja, kuten röntgenlaitteiston ja muiden suun terveydenhuollon laitteiden asianmukaista käyttöä, hoitoa ja huoltoa. Kohdan kaksi arvioitavat kohteet perustuvat lakiin terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista (629/2010) ja säteilyturvakeskuksen ohjeisiin hammasröntgenlaitteisiin liittyen. Lisäksi kohdassa neljä on käsitelty potilasasiakirjojen säilytystä ja kohdassa viisi työturvallisuuteen liittyviä seikkoja. (Valvira, 2014)

3 Toimitilajohtamisen ja työympäristösuunnittelun strategiat

3.1 Toimitilajohtamisen strategiat

Peter Barrett ja David Baldry toteavat teoksessaan ”Facilities Management – Towards Best Practice” (2003 s. 4) että toimitilajohtamisen malli vaihtelee selkeästi yrityksestä riippuen, useasti kuitenkin yrityksen toimitilajohtamisessa noudatetaan merkittäviltä osin yhtä alla esitellystä viidestä mallista.

1. Toimistomanagerimalli

Toimistomanagerimallissa ei ole erikseen määriteltä toimitilajohtamisen organisaatiota tai täysipäiväisiä toimitilajohtamiseen erikoistuneita työntekijöitä vaan yksi tai useampi henkilö hallinnoi yrityksen joko yhtä omistettua tai vuokrattua toimitilaa. Syy sisäisen toimitilajohtamisorganisaation puutteeseen mallissa johtuu liian pienestä toimitilasta tai vuokratuissa tiloissa toimimisesta. Vuokratuissa tiloissa voidaan kokea, ettei tiloihin kuitenkaan päästä vaikuttamaan niin paljon että erillisestä toimitilaorganisaatiosta olisi hyötyä. Mallissa yrityksen toimitilajohtaminen käsittää yleisesti huolto- ja vuokrasopimusten hallinnointia, ja usein toimitiloihin liittyvät työt tilataan ulkopuoliselta konsultilta tarpeisiin perustuen. (Barrett;ym., 2003 ss. 4-5; 8-10)

2. Yhden kohteen malli

Yhden kohteen mallia käyttävät toimijat ovat usein käyttäjänä omistamassaan kiinteistössä ja ovat sen vuoksi valmiita panostamaan kiinteistöön omalla organisaatiollaan. Toimitilajohtamista varten on perustettu oma, yrityksen sisäinen organisaatio. Toimitilajohtamiseen keskittyvän organisaation vastuut riippuvat yrityksestä, mutta palveluita saatetaan tilata myös oman yrityksen ulkopuolelta ja näin tasapainotella oman toimitilajohtamisorganisaation ja ulkoisten toimijoiden välillä. (Barrett;ym., 2003 ss. 5; 10-15)

3. Usean kohteen malli

Usean kohteen mallia käyttävät organisaatiot ovat maantieteellisesti laajalle levinneitä organisaatioita, jotka kuitenkin yleisesti toimivat kansallisella tasolla. Tässä mallissa toimitilajohtamiseen alkaa tulla jo hierarkiatasoja ja johtamisketju, sillä usein pääkonttorilta annetaan yleisen tason ohjeet toimitilajohtamista varten, jotka jalkautetaan käyttöön yrityksen muihin toimipisteisiin. Toimitilajohtamisessa hahmottuu selkeitä vastuualueita, kuten taktinen ja strateginen suunnittelu, kiinteistöjen haltuunotto ja myynti, yrityksen käytäntöjen kehittäminen, tekninen tuki, tilasuunnittelu – ja johtaminen sekä projektinjohto. (Barrett;ym., 2003 ss. 6; 23-34)

4. Kansainvälinen malli

Kansainvälinen malli koskee kansainvälisesti toimivia suuria organisaatioita. Kansainvälinen malli on periaatteiltaan kohtuullisen lähellä usean kohteen mallia, mutta kansainvälisessä ympäristössä. Yrityksen pääkonttorilla määritellään toimitilajohtamiseen koko yrityksen tasolle suuntaviivat, joita jalkautetaan alueellisiin toimipisteisiin tai maiden johtoon ja siitä alaspäin. Alueelliset tai kansalliset toimipisteet saavat huomattavasti enemmän vastuuta ja omaa toimivaltaa. Kansainvälisessä mallissa on huomioitava, että eri maissa saattaa olla poikkeavia käytäntöjä ja lainsäädäntöä, jotka tulee ottaa huomioon toimitilajohtamisen suunnittelussa. (Barrett;ym., 2003 s. 7)

5. Julkisen sektorin malli

Julkisen sektorin mallissa on huomioitava huomattava määrä muita vaikuttavia tekijöitä, joita ei välttämättä yksityisen sektorin toimitilajohtamisessa tarvitse huomioida. Nämä tekijät eivät usein ole talouteen liittyviä, vaan taustalla saattaa olla poliittisia vaikutteita ja

julkiselle sektorille asetettuja vaateita ja standardeja, jotka toimijan tulee täyttää. Mallissa organisaation on elettävä tilanteen mukaan ja pystyttävä vastaavaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Barrett;ym., 2003 ss. 7; 35-44)

Alexander (2003) painottaa artikkelissaan yrityksen ydinliiketoiminnan huomioimisen tärkeyttä toimitilastrategian suunnittelussa. Organisaatioissa lähivuosina tapahtuneiden rakennemuutosten johdosta vastuuta on hajaannutettu operatiivisiin yksiköihin keskitettyjen ratkaisujen sijaan. Kuitenkaan tämä merkittävä muutos on vaikuttanut rakennuksiin ja toimitiloihin ainoastaan vähän. Myös toimitilajohtamisen mallit ja käytännöt ovat seuranneet organisaatioiden muuttumista hitaasti.

Sydneyn yliopiston toimitilajohtamista käsittelevässä artikkelissa Gabriel ja Ceccherelli (2004) esittelevät maantieteellisesti jakautuneiden toimitilojen johtamisen haasteeseen tietotekniikan tuomaa ratkaisua. Yli 600 rakennuksessa ympäri Australian toimivan yliopiston johtaminen keskitetysti on ollut haasteellista. Portaittain 1990-luvun aikana yliopistossa on siirrytty hajautettuun johtamisjärjestelmään, jonka pohjana on ollut verkkopohjainen toimitilajohtamisen tietojärjestelmä. Käyttäjien tarpeisiin pohjautuen tehty muutos on helpottanut toimitilajohtamista yliopistossa, sillä nyt työntekijät tuottavat oman työnsä sivutuotteena toimitilajohtamiselle hyödyllistä informaatiota järjestelmään. Lisäksi palveluiden hallinta on helpottunut osittaisen palvelujen ulkoistuksen myötä.

3.2 Kahdeksan strategiaa työympäristösuunnitteluun

Teoksessaan ”Facilities Management – Theory and Practice” (2000) Keith Alexander lähestyy asiaa hieman erilaisesta näkökulmasta. Toimitilojen osalta painoarvo keskittyy kykyyn muuntautua yrityksen tilanteen ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksen mukaan. Toimitilat ovat Alexanderin mukaan yritysten toiseksi suurin kuluerä kattaen jopa 15% yritysten liikevaihdosta. Toimitilajohtamisen merkitys korostuu lisäarvon tuottamiseksi yrityksen ydinliiketoiminnalle, toimitilojen muodostaessa merkittävän osuuden yrityksen kuluista.

Samanaikaisesti osaavan työvoiman löytäminen koetaan merkittäväksi tekijäksi yrityksen menestymisen kannalta. Euroopassa on havaittu, että osaavan työvoiman tarjonta on vähentynyt erityisesti aloilla, joilla työntekijöiden avulla pystytään saamaan mahdollisimman suuri hyöty kehittyneestä teknologiasta. Oikeanlaisen työvoiman hankkimiseen vaaditaankin entistä enemmän panostusta hyvän työilmapiiriin löytämiseen ja uusien energiatehokkuuden, turvallisuuden sekä työhyvinvoinnin lakien asettamien standardien täyttämiseen. (Alexander, 2000)

Onnistuneella toimitilajohtamisella pyritään parantamaan toimitilojen laatua, tuottamaan lisäarvoa ydinliiketoiminnalle, tunnistamaan ja vähentämään toimitiloihin liittyviä riskejä sekä tuottamaan luotettavia ja hyviä tukipalveluita. Tilan tulee olla muuntautumiskykyinen muuttuviin tarpeisiin nähden ja tehokkaasti käytössä sekä toisaalta tukea terveellistä ja kestävä kehityksen mahdollistavaa työympäristöä. Hyvän vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi informaatioteknologioiden käyttöönottoaminen ja asianmukainen käyttö on myös ensiarvoisen tärkeää, samoin kuin laadukkaita palveluita luovat tukipalvelut. Onnistuneella tukipalveluverkostolla on mahdollista lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Infrastrukturi koetaan myös tärkeäksi osaksi hyvää toimitilajohtamista, sillä hyvä infrastrukturi kasvattaa saavutettavuutta ja luotettavuutta. (Alexander, 2000)

Selkeällä strategialla, hyvillä käytännöillä, toimitilasuunnitelmalla ja yksiselitteillä vastuujaolla luodaan pohja yrityksen toimitilajohtamiselle. Toimitilojen järjestäminen yrityksen tärkeimpien toimintojen mukaan ja toimitiloihin liittyvien palveluiden järjestäminen mahdollisimman tehokkaasti ovat avain lisäarvon luomiselle. Toimitilasuunnittelussa avainasemassa ovat käyttäjien tarpeet ja selkeästi määritellyt palveluiden laatutasot. (Alexander, 2000)

Alexanderin teoksessa esitetään myös kahdeksan erilaista strategiaa työympäristön kehittämiseen. Ensimmäinen strategia pohjautuu tarpeiden arvioimiseen ihmisten halujen selvittämällä. Tässä strategiassa on erityisen tärkeää päästä hierarkiatasoista eroon selvityksen ajaksi, jotta on mahdollista selvittää mitä työntekijät oikeasti työpaikaltaan haluavat. Toisessa strategiassa tutkitaan työntekijöiden työskentelymalleja ja pyritään selvittämään, kuinka työpaikalla tehdään yhdessä töitä. Näitä havaittuja käyttäytymis- ja työskentelymalleja heijastetaan johtamiseen. Tavoitteena on luoda vapaampi ja avoimempi työympäristö ja rikkoa perinteisiä hierarkiamalleja työympäristössä, jotta saadaan muodostettua organisaatioon vahvempi yhteenkuuluvuuden tunne. Käytännössä lopputuotoksena voidaan muuttaa esimerkiksi toimitilasuunnittelua avoimemmaksi ja hankkiutua eroon selkeästä jaottelusta johdon ja muun henkilöstön välillä. (Alexander, 2000)

Kolmas strategia keskittyy sosiaalisten tarpeiden tunnistamiseen luomalla yritykseen avoimempaa kommunikaatiota. Kommunikaation estyminen esimerkiksi fyysisillä esteillä työpisteiden välillä, työpisteiden liian pieni koko tai ryhmätyö-/neuvottelutilojen puuttuminen vähentää kommunikaatiota ja tyytyväisyyttä työpaikalla. On todettu, että ihmisten omanarvontunto kärsii, jos he eivät pääse olemaan tekemisissä tärkeiden ihmisten kanssa. Neljäs strategia on hyvin lähellä kolmatta, sillä siinä rohkaistaan ihmisiä työskentelemään ryhmissä. Onnistunut ryhmäjako ja hyvien tilojen tarjoaminen ryhmätyöskentelyä varten voivat lisätä työn tehoa ja parantaa tuloksia. Hyvien ryhmätyömahdollisuuksien kannalta on tärkeää tarjota erilaisia vaihtoehtoja ryhmätyöskentelyyn: eristettyjä ryhmätyötiloja, avoimia epävirallisia tiloja ja rohkaista työntekijöitä yleiseen interaktiivisuuteen työpaikalla. Työryhmien luomisessa on tärkeää panostaa hyvien työskentelymahdollisuuksien lisäksi ryhmän dynamiikkaan ja erilaisiin luonteisiin ja tarpeisiin työryhmien sisällä. Pidemmällä aikavälillä on myös järkevää pyrkiä tunnistamaan toimivia ryhmäkokonaisuuksia. (Alexander, 2000)

Viidennessä strategiassa tavoitteena on tehostaa ja mukavoittaa työntekoa suunnittelemalla uudelleen työpaikan tarpeistoja. Työntekijöille on tärkeää, millaisissa olosuhteissa töitä tehdään ja kuinka hyvin työpaikan tarpeisto tukee työtä. Työnantajan kannalta tässä strategiassa on tärkeää käydä läpi työpaikalla tarvittavaa tarpeistoa työn tekemistä varten ja tarvittaessa kehittää ja uusia työntekijän kannalta tarpeellisia työkaluja. Työn tekemiseen tarvittavan tarpeiston tulee olla helposti saatavilla ja hyvin suunniteltua, jotta se tukee mahdollisimman hyvin työntekoa. Toisaalta myös materiaalien ja esimerkiksi säilytystilan tulee olla suunniteltu siten, että ne tukevat ja motivoivat työntekijää parempiin suorituksiin. Modernissa työpaikassa työntekijää kannustetaan tekemään työtä parhaaksi kokemallaan tavalla. Oikein toteutettuna tämä strategia voi osaltaan lisätä työntekijän tehoa ja viihtyvyyttä työpaikalla. (Alexander, 2000)

Työntekijöiden asenteisiin vaikuttaminen välittömän työympäristön määrittämisellä on kuudennen strategian kulmakivi. Tässä strategiassa olennaista on tunnistaa yksilön tarve omalle tilalle sekä turvallisuuden ja mukavuuden tunne. Työntekijän työpistettä voidaan tarkastella työntekijän omana tilana, eli eräänlaisena kuplana, jossa työntekijä toimii. On varsin yksilöllistä, kuinka paljon ja millaisen ”reviirin” työntekijät ympärilleen haluavat ja tarvitsevat. Tämän oman tilan tunnistaminen ja huomioiminen työympäristön suunnittelussa voi onnistuessaan edesauttaa työntekijän viihtyvyyttään ja vaikuttaa työpaikan vuorovaikutuksellisuuteen. (Alexander, 2000)

Seitsemännessä strategiassa painotetaan työntekijöiden erilaisuutta sisutuksessa ja työympäristön suunnittelussa. Koska ihmiset ovat toimivan organisaation perusta, painotetaan tässä strategiassa ihmisten erilaisuutta ja erilaisia yksilöitä. Ihmisten erilaisten tarpeiden ja työtapojen tunnistaminen työympäristön suunnittelussa voi olla yksi työkalu, jonka avulla tuoda lisäarvoa ydinliiketoiminnalle toimitilasuunnittelussa. Yksilöiden huomioiminen suunnittelussa organisaation yhteiset tavoitteet huomioiden voi luoda työntekijöihin tunteen, että heillä on tärkeä merkitys organisaatiossa ja, että heidän tarpeensa huomioidaan. Tässä strategiassa on tärkeää havaita yksilöiden tarpeissa esiintyvät vaihtelevuudet ja ristiriidat sekä tukea niin yksilön, kuin myös ryhmien työntekoa työpaikalla. (Alexander, 2000)

Viimeinen ja kahdeksas strategia panostaa ihmisten itsetuntoon keskittymällä heidän hyvinvointiinsa. Tässä strategiassa on jälleen huomioitava ihmisten erilaisuus, sillä toisen mielestä mielekkäältä tuntuva työ voidaan myös kokea toisten mielestä tylsäksi tai epämotivoivaksi. Työympäristösuunnittelussa yleisesti tärkeäksi koetut viihtyvyys ja turvallisuus tulee tässäkin strategiassa huomioida, mutta keskiössä tulisi olla yksilöiden tarpeet ja heidän hyvinvointiinsa. Jos toimitilasuunnittelussa huomioidaan riittävästi yksilöiden tarpeet, on mahdollista saavuttaa lopputulos, joka parantaa työntekijöiden itsetuntoa ja johtaa parempiin tuloksiin itse työssä. (Alexander, 2000)

3.3 Toimitilajohtamisen lisäarvo ydinliiketoiminnalle

3.3.1 Toimitilajohtamisen arvokartta

Jensenin ym. (2010) toimitilajohtamisen arvokartta (kuva 4) on työkalu toimitilajohtamisen tuoman lisäarvon arviointiin ja ymmärtämiseen. Kartan taustalla on pohjoisen Euroopan maissa tehty tutkimusprojekti, jossa on käyty läpi 36 case-tapausta toimitilajohtamiseen liittyen.

Jensenin (2010) tutkimuksen case-tapauksien tuli sisältää kehitystä tai muutosprosesseja, jotka kuvastavat innovaatioita tai parhaita käytäntöjä. Lisäksi tutkimukseen haluttiin monialaisia tapauksia toimitilajohtamiseen liittyen, erilaisia yksityisiä ja julkisia yrityksiä sekä organisaatioita. Tapauksen tuli olla jakautunut Pohjois-Euroopan maihin, mutta pääpaino oli Tanskassa. Tutkimukseen valitut tapaukset liittyivät viiteen pääteemaan, jotka olivat: toimitilajohtamisen konseptit, kysynnän ja tarjonnan välinen yhteys, tilankäyttö, teknologia ja infrastruktuuri sekä ympäristö.

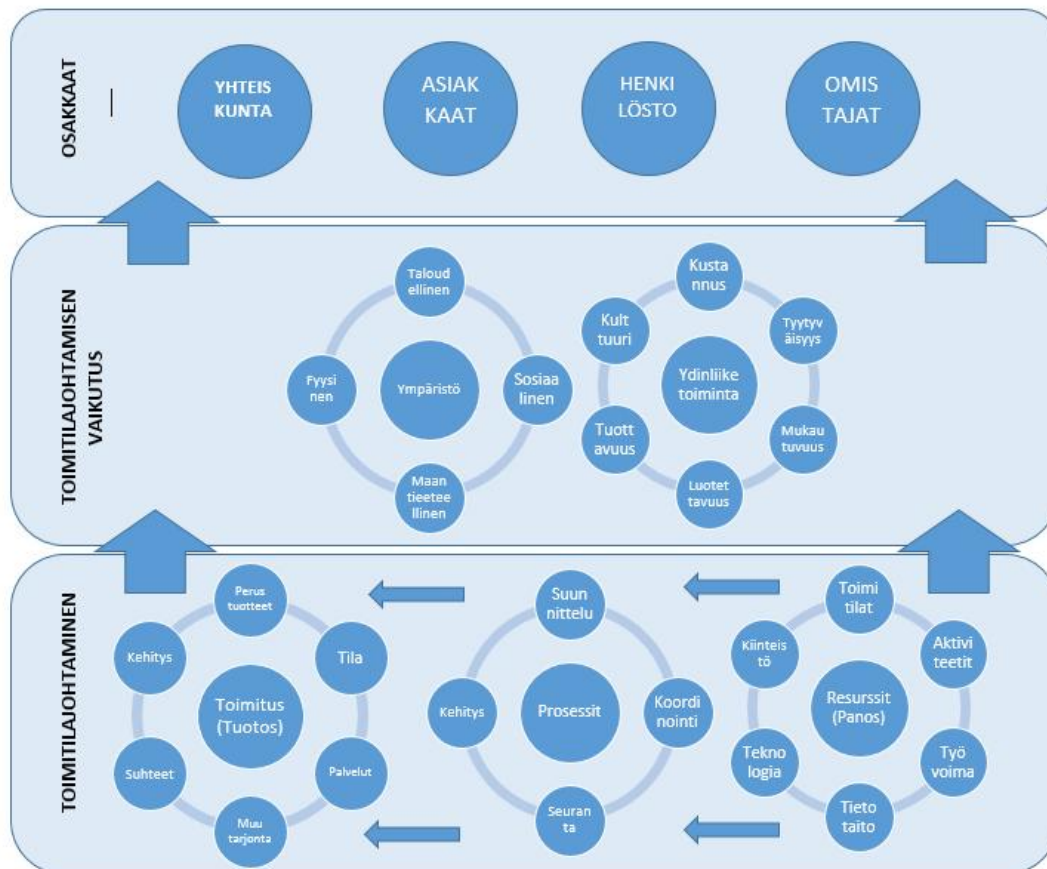
Karttaa varten käsiteltiin ja analysoitiin toimitilajohtamisen tutkimusprojektin ensimmäisen osan 21 case-tapausta. Näistä 21 tapauksesta pyrittiin eristämään osat, joihin toimitilajohtamisella voidaan tuottaa lisäarvoa. Lopputuloksena päädyttiin 11 kohdan listaan. Listalla olivat yritysten välinen yhteistyö, asiakkaat ja loppukäyttäjät, talous ja

kustannukset, tehokkuus ja tuottavuus, ympäristö ja kestävä kehitys, toimitilat ja työpaikat, johtaminen, paikallinen alue ja seutu, henkilökunta, riskit ja jatkuvuus sekä palvelut. (Jensen, 2010)

Kartan osat jakaantuivat tyyppinsä mukaan aiheuttaviin ja seuraaviin tekijöihin. Kartassa resurssit johtavat toimitilajohtamisen tuloksiin, jotka aiheuttavat suotuisia vaikutuksia asianosaisille. Toimitilajohtamisen prosesseissa resursseja on kuvattu panoksina ja toimitilajohtamisen tulokset ovat tuottoa. Vaikutukset taas ovat jaettu ydinliiketoimintaan liittyviin ja ympäristöön liittyviin vaikutuksiin. (Jensen, 2010)

Pohjoisten maiden toimitilajohtamisen parhaita käytäntöjä käsitelleen tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia oli huomio, jonka mukaan toimitilajohtamisen pääpaino on siirtymässä kustannusten laskemisesta lisäarvon tuomiseen. Tutkimuksessa käsitellyissä case-tapauksissa havaittiin toistuvasti arvon luomiseen ja lisäarvoon liittyviä aiheita. Esimerkiksi Tanskalainen finanssialan yritys Nykredit oli kehittänyt oman toimitilajohtamisensa tueksi yhtälön, jolla määritetään käyttäjän saamaa lisäarvoa. Yhtälössä Käyttäjän saama lisäarvo koostuu laadun ja prosessin vertaamisesta haasteisiin ja kustannuksiin. Kyseistä suhdetta käytetään yrityksessä esimerkiksi huonekaluihin liittyviä hankintoja suunnitellessa. Tanskalainen toimitilajohtamispalveluita tuottava ISS taas painottaa lisäarvon tuottamista asiakkailleen. Esimerkkinä heidän käsityksestään lisäarvon luomisesta ovat heidän käyttämänsä sopimukset palveluiden tasosta ja merkittävimmät tehokkuuden mittarit. Näiden lisäksi ISS optimoi vuosittain suurimpia sopimuksiaan ja pyrkii luomaan lisäarvoa sopimuskumppanien kanssa tehdyistä hyödyn jakamiseen liittyvistä sopimuksista. (Jensen, 2010)

Artikkelissaan Coenen et. al (2013) kuitenkin kritisoivat Jensenin lisäarvokarttaa toteamalla Jensenin työn olevan alkeellinen, sillä mallissa esiintyvät näkökulmat, kuten esimerkiksi kiinteistöjohtaminen, toimitilajohtamisen prosessien johtaminen, organisaation sisäisten palveluiden tarjoaminen ja yhteisö, johtavat kategorioihin, joiden kattavuus jää epäselväksi. Artikkelin mukaan Jensenin mallissa toimitilajohtamisen arvoa tarkastellaan tarjonnan näkökulmasta ja mahdollisia vaikutuksia osakkaille tarkastellaan perinteistä logiikkaa (syöte-prosessi-tuotto) hyödyntävän mallin kautta. Artikkelissa todetaan myös, ettei Jensenin mallissa ole käsitelty toimitilajohtamisen arvoa osakkaille. Coenen ym. käyttävät kysynnän näkökulmaa toimitilajohtamisen tuomasta arvosta. Sen sijaan, että keskityttäisiin, arvon hankkimiseen toimitilajohtamisessa, heidän artikkelissaan näkökulmana on arvon käsite toimitilajohtamisessa. Käsittämällä tämän toimitilajohtamisen arvon tuodaan esille palveluorientoitunutta ja osakkaat huomioivaa ajattelua. Thomsonin ja Austinin (2006) mukaan osakkaat arvioivat usein objektia tai siihen liittyvää informaatiota eri tavalla omien arvojensa mukaisesti. Nämä arvot taas nostavat esiin osallisten erilaisia odotuksia. Edellä mainituin argumentein Coenen et. al (2013) toteavat artikkelissaan, että toimitilajohtamisessa arvoa tulee käsitellä osakkaiden näkökulmasta.



Kuva 4 Toimitilajohtamisen arvokartta (Jensen, 2010)

3.3.2 Lähestymistapoja toimitilajohtamisen tuomaan lisäarvoon

Jensen et. al (2012) kirjoittivat Facilities- lehteen artikkelin, jossa on käsitelty toimitilajohtamisen tuomaa lisäarvoa erilaisista näkökulmista ja pyritty tuomaan esille käsitteen erilaiset merkitykset ja mahdolliset jatkotutkimustarpeet aiheeseen liittyen.

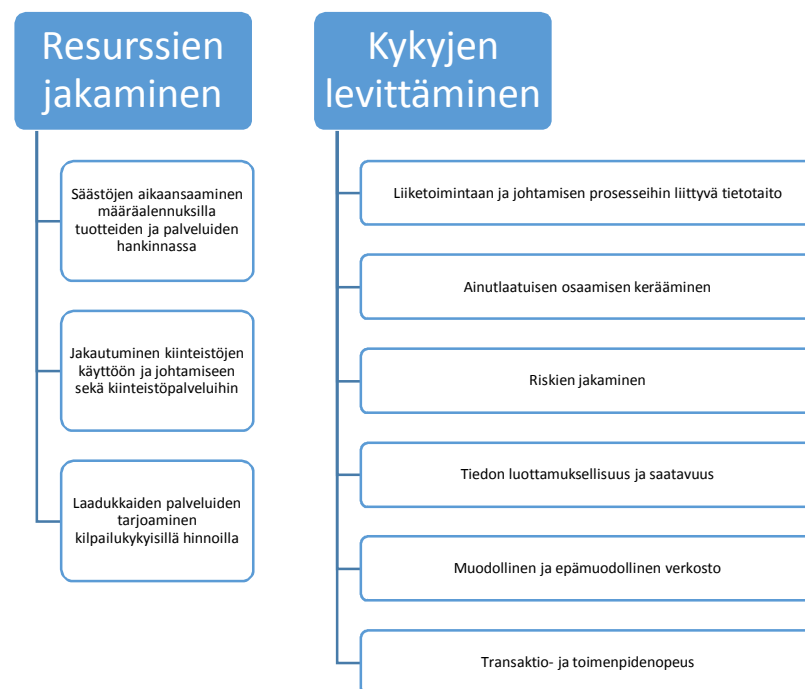
Artikkelin yhtenä innoituksena on toiminut aiemmin käsitelty Jensenin arvokartta (Jensen, 2010), jonka pohjalta työryhmä on lähtenyt kehittämään omaa viitekehystään toimitilajohtamisen tuoman lisäarvon kartoittamiseksi.

Artikkelinsa johtopäätöksissä Jensen et. al (2012) ovat nostaneet esiin huomioita toimijoille, jotka haluavat kehittää toimitilajohtamistaan, erityisesti lisäarvotekijöiden näkökulmasta. Alla on tärkeimpiä huomioita listattuna:

- Lisäarvon näkökulma tuo toimitilajohtamisesta yrityksen johdolle helpommin käsiteltävän aiheen, kuin toimitilajohtamisen käsittely operatiivisten toimien johtamisen näkökulmasta
- Perinteisen taloudellisen näkökulman lisäksi toimitilajohtamisen tuottamaa lisäarvoa tarkastellaan nykyään kokonaisvaltaisemmin myös muista näkökulmista

- Kokonaisvaltainen lisäarvokäsitys näkyy myös lisäarvon tarkastelussa prosessina, jolloin kaikki prosessin vaiheet vaikuttavat tuotettavaan lisäarvoon
- Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde on ensiarvoisen tärkeä lisäarvon tuottamisen kannalta
- Toimitilajohtamisella tuotettava lisäarvo on vahvasti riippuvainen käytettävästä näkökulmasta
- On hyvin tapauskohtaista, mitkä tekijät vaikuttavat saavutettavaan lisäarvoon

Krumm et. al (1998) ovat kirjoittaneet yrityksen strategisen toimitilajohtamisen lisäarvoon, CREMin, jossa on korostettu yrityksen strategisesta toimitilajohtamisesta vastaavaan yksikön aloitteellista asennetta ja yrityksessä valitsevaa yleistä asennetta synergiaa kohtaan lisäarvon tuottamisen kannalta tärkeinä tekijöinä. Artikkelissa on nostettu esille kolme seikkaa, jotka ovat erityisen merkityksellisiä kyseisellä yksiköllä lisäarvon tuottamiseksi samassa organisaatiossa toimivalle asiakkaalle. Nämä kolme elementtiä ovat yksikön omat kyvyt ja resurssit, yrityksen muuttuvat tarpeet ja valtuudet sekä markkina ja ympäristö, jossa yritys toimii ja yrityksessä vallitseva tietoisuus tarjottavista tuotteista ja palveluista. Kuvassa 5 on esitelty jaottelu lisäarvoa tuottavista tuotteista ja palveluista.



Kuva 5 Lisäarvoa tuottavien tuotteiden ja palveluiden jaottelu (Krumm;ym., 1998)

Lindholm ja Leväinen (2006) käyvät läpi seitsemän kiinteistöstrategiaa, jotka tuottavat lisäarvoa ydinliiketoiminnalle. Nämä strategiat ovat:

- Varallisuuden arvon kasvattaminen
- Markkinoinnin ja myynnin edistäminen
- Innovaatioiden lisääminen
- Työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen
- Tuotteliaisuuden lisääminen

- Joustavuuden lisääminen
- Kustannusten pienentäminen

Näissä strategioissa on pyritty huomioimaan aineellisia ja aineettomia lisäarvotekijöitä. Strategioiden muodostama viitekehys käsittää sekä kustannusten pienentämisen kaltaisia perinteisiä kiinteistöstrategioita, mutta toisaalta myös uudempia näkökulmia, kuten työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen. Nämä strategiat pohjautuvat yrityksen yleisiin strategioihin, eli liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattamiseen. Käytettävä kiinteistöstrategia tai strategiat ovat yrityskohtaisia ja riippuvat yrityksen yleisistä tarpeista ja strategiasta. (Lindholm;ym., 2006)

Okoroh et. al (2001) kirjoittama artikkeli käsittelee toimitilajohtamisen tuottamaa lisäarvoa terveydenhoidon alalla. Derbyshiren kuninkaallisessa sairaalassa päätettiin vuonna 1994 ulkoistaa osa toimitiloihin liittyvistä palveluistaan oman organisaation ulkopuolelle. Käytännössä ulkoistuksen piiriin sisältyi esimerkiksi hotellipalveluita, vartiointiin ja paikoitukseen liittyviä palveluita ja ulkoalueiden kunnossapitoa. Sairaalan toimitilapalveluiden osittainen ulkoistus osoittautui kannattavaksi ja lopputuloksena toimitilajohtamisessa tehty yhteistyö ulkoisten toimijoiden kanssa paransi potilaille tarjottujen palveluiden laatua ja lisäsi käytetylle rahalle saatua vastinetta. Yleisellä tasolla artikkelissa todettiin yhteistyösopimuksien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olevan avoimuus, luottamus ja molemmin puoleinen sitoutuneisuus. Vaikka molemmat sopimuksen osapuolet sitoutuisivat jakamaan valtaa, rikejä ja hyötyjä vaaditaan onnistumiseen paljon aikaa, kovaa työtä ja henkilöstön omistautumista. Ennen yhteistyösopimuksen solmimista todettiin erityisesti terveydenhuollon alalla kattavan riskianalyysin tekemisen olevan erittäin tärkeää. Uusi ulkopuolinen toimija on tuonut Derbyshiren kuninkaallisen sairaalaan tapauksessa lukuisia innovatiivisia uusia käytäntöjä mukanaan ja työtapoja on kehitetty tehokkaampaan suuntaan. Lisäksi henkilöstön poissaolot olivat vähentyneet yhteistyösopimuksen solmimisen jälkeisenä vuonna.

Green ja Jack (2004) sen sijaan lähestyvät lisäarvoa arvokartan näkökulmasta. Heidän mukaansa arvoa ei voi aina käsitellä lineaaristen syy-seuraus – suhteiden avulla, vaan on helpompaa käsitellä aihetta kartan avulla, jossa asioita voi tapahtua samanaikaisesti. Kompleksit yhteydet mahdollistava arvokartta on heidän mukaansa hyvä työkalu arvotekijöiden tunnistamiseksi, mittaamiseksi ja käsittämiseksi.

Toimitilajohtamisessa yksi tärkeä osa-alue on ymmärtää asiakasta mahdollisimman hyvin oman toiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi Sarshar ja Pitt (2009) ovat käsitelleet artikkelissaan, jossa korostetaan asiakkaan syvää tuntemusta, joka ulottuu vielä syvemmälle, kuin perinteiset käyttäjäkyselyt tai tehokkuusmittaukset. Toimitilajohtamiselta toivotaan myös ratkaisuja, jotka alentavat toimitilajohtamisen kustannusta asiakkaalle. Tällaisia ratkaisuja ovat esimerkiksi etähallintasovellukset. Kyseiset sovellukset voivat olla asiakkaalle lyhyellä aikavälillä kustannustekijä, mutta pidemmällä aikavälillä niissä voi olla säästöpotentiaalia. Artikkelissa todetaan myös, että vaikka kestävä kehitys ei vielä olekaan merkittävä trendi, tulee palveluntarjoajien olla tässäkin asiassa valmistautuneita tarjoamaan tulevaisuudessa kestävästä kehitystä tukevia ratkaisuja. Artikkelissa mainitaan myös asiakkaan saaman lisäarvon yhtälöstä (Heskett;ym., 1994), jossa asiakkaan saama lisäarvo on kuvattu asiakkaan saamien tuloksien ja palveluprosessin laadun summan suhteena asiakkaan maksaman hinnan ja

palvelun hankkimisen vaatiman vaivan ja hinnan summaan. Sarshar ja Pitt (2009) käyttävät edellä mainittua yhtälöä pohjana yhtälön osatekijöiden läpikäynnissä.

Yksi mielenkiintoinen näkökulma on rakennetun ympäristön vaikutus potilaiden terveyteen. Codinhon et. al (2009) artikkelissa aihetta on lähestytty jakamalla rakennetun ympäristön vaikuttavat tekijät neljään luokkaan: ergonomia, materiaaleihin ja ympäristöön, taiteeseen ja estetiikkaan sekä palveluihin. Terveysvaikutukset taas ovat jaettu psykologisiin, fysiologisiin ja fyysisiin vaikutuksiin. Aiempien tutkimuksien perusteella viitekehukseen on tunnistettu erityisesti psykologisia ja fyysisiä rakennetun ympäristön aikaansaamia terveysvaikutuksia. Artikkelin yhteenvedon ja johtopäätösten yhteydessä todettiin, että tutkimuksen päätarkoituksena oli juuri kyseisen viitekehksen kehittäminen. Kuitenkin tutkimusta tehdessä tunnistettiin ongelmia rakennetun ympäristön aikaansaamien terveysvaikutusten tunnistamisessa. Suhteiden pohjana on käytetty sekä suoria, että epäsuoria todisteita havaituista yhteyksistä ja haasteita on tuottanut selkeiden syy-seuraus – suhteiden havaitseminen, sillä terveysvaikutus on monesti ollut usean osatekijän aikaansaama. Tutkimuksessa kuitenkin korostetaan hoitotilojen laadun merkitystä laadukkaan terveydenhoidon tarjoamiseksi potilaille.

Appel-Meulenbroekin (2010) ei tarkastele toimitilajohtamisen tuottamaa lisäarvoa perinteiseen tapaan kustannussäästöjen kautta, vaan artikkelissa tuodaan esiin toimitilajohtamisen vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla tapahtuvaan tiedonjakamiseen ja sen tuomiin hyötyihin. Artikkelissa todetaan, että tiedonjakamiseen tähtäävistä ja kannustavista tiloista sekä niiden hyödyistä on tehty vähän tutkimusta ja osin tästä syystä toimitilajohtamisen organisaatioiden työntekijöillä on vaikeaa vakuuttaa yritysten johtoa investoinnista tiloihin, jotka tukisivat luonnollista tiedonjakamista, vaikka tiedonjakamisen hyödyt sinällään yrityksessä tunnistetaankin.

Artikkelin (Appel-Meulenbroek, 2010) tavoitteena onkin löytää tähän vakuuttamiseen sopivia mittareita, joilla hyötyjä voidaan tuoda esille. Pohjana käytetyssä case-tutkimuksessa, jossa selvitettiin tilojen vaikutusta tiedonjakamiseen, todettiin, että työntekijöiden välinen kanssakäyminen ja avun tarjoaminen kysymättä kasvoivat, kun työntekijät olivat toisiaan lähellä samassa tilassa. Tämän uskottiin johtuvan fyysisestä näköyhteydestä, jonka perusteella työntekijät pystyivät seuraamaan toistensa tekemisiä, kun taas eri tiloissa toimivien on ensiksi saatava selville, mitä toinen tekee. Lopussa kirjoittaja toteaa käytetyn spatiaalisen verkoston analyysin tuoneen jo tietynlaisen todistuksen toimitilojen vaikutuksesta työympäristöön. Kuitenkin artikkelissa todetaan myös, että tulosten perusteella kannattaisi investoida avotilaan, johon sijoitettaisiin mahdollisimman paljon työntekijöitä, vaikka intuitiivisesti tämä ei olisi paras ratkaisu. Spatiaalisen verkoston analyysia esitetään hyväksi työkaluksi toimitilajohtamisen organisaatioille, koska sillä on mahdollista osoittaa toimitilojen vaikutusta työntekijöiden toimimiseen organisaatiossa. Lisäksi kyseisiä analyyseja tuottavat ohjelmistot helpottavat tilojen suunnittelua arkkitehdin avustuksella ja mahdollistavat henkilöiden sijoittamisen visuaalisen suunnittelun tilaan.

Uudenlaista lähestymistapaa toimitilajohtamisen tuomaan lisäarvoon tuodaan Jylhän ja Junnilan (2014) artikkelissa koskien lean-ajattelua. Lean-ajattelussa on tärkeää tunnistaa turhuutta (englanniksi waste), eli tuottamattomia toimintoja ja karsia tätä turhuutta. Tämä ei kuitenkaan takaa oikeanlaisen lisäarvon tuottamista asiakkaalle, joten turhuuden karsimisen ohella onnistuneessa lean-johtamisessa tämän lisäarvon tuottaminen on myös

tärkeässä roolissa. Artikkelissa on kuitenkin huomioitu, että vaikka asiakkaat ovatkin ainoita, jotka voivat pohjimmiltaan tietää, mitä tämä lisäarvo juuri heille olisi, eivät hekään aina tiedä mitä he tarvitsisivat täyttääkseen tarpeensa.

Jylhän ja Junnilan (2014) tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, kuinka asiakkaille on luotu lisäarvoa tutkimalla kaupallisia kiinteistöihin liittyviä palveluja lean-ajattelun näkökulmasta. Case-tutkimuksen pohjalta tehdyn analyysin perusteella havaittiin kuusi turhuuden aiheuttajaa. Ensimmäinen havainto oli, että alalla keskityttiin usein koko lisäarvon tuottamisen prosessin sijasta osaprosessien optimointiin, joka oli esteenä koko prosessin optimointiin. Toinen havainto oli, että kustannusten minimoimisen sijasta pienennettiin palvelun hintaa, jolloin kustannuksia tuottavaa turhuutta ei poisteta prosessista. Kolmanneksi turhuuden aiheuttajaksi selvisi lisäarvon tuottamiseen tähtäävien prosessien olevan joustamattomia ja nämä prosessit eivät usein vastanneet asiakkaan oikeaan tarpeeseen. Neljäs havainto oli työntekijöiden jatkuva turhuuden tekemisestä johtuva ylikuormitus. Viidenneksi kehitysideoiden implementoiminen oli haastavaa, koska yrityksissä ei ollut kehitetty prosessi parhaiden käytäntöjen käyttöön ottamiseksi ja koska työ ei ollut standardoitua, oli kehittämiselle ollut pohjaa. Viimeisenä havaintona oli heikko tietojohdaminen lisäarvon tuottamiseen liittyen.

Tutkimuksessa (Jylhä;ym., 2014) havaittiin monenlaisia ongelmia: tietoa puuttui, sitä saattoi olla liikaa tai tietoa saattoi vuotaa yrityksestä. Näiden kuuden turhuutta aiheuttavan tekijän poistamisella yrityksillä olisi artikkelin mukaan mahdollisuudet kehittää suoriutumistaan parempaan suuntaan. Vaikka artikkelin pohjana olleen tutkimuksen tarkoitus ei ollut lean-ajattelun implementointi case-tutkimuksen yrityksiin, kaksi neljästä yrityksestä on kehittänyt toimintatapojaan tutkimuksen perusteella.

3.3.3 Toimitilajohtamisen vaikutus rakennuksen ympäristöystävällisyyteen

Rakennusten loppukäyttäjät ovat tunnistaneeet ympäristöystävällisyyden hyötyjä. Nousiaisen ja Junnilan (2008) mukaan rakennusten loppukäyttäjien näkemykset tärkeimmistä ympäristötavoitteista ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Tärkeimpänä tavoitteena pidetään energiankulutuksen pienentämistä, jota seuraa jätteen vähentäminen ja kierrätys. Kolmanneksi tärkeimpänä ja nousevana ympäristötavoitteena kyselyyn vastanneet pitivät ilmastonmuutosta aiheuttavien päästöjen vähentämistä.

Bordass et. al (2001) suosittelevat kiinteistön käyttäjiä tekemään käyttäjäkyselyitä ja mittaamaan energiankäyttöä toimitilojen kehittämiseksi. Lisäksi he toteavat artikkelissaan, että toimitilojen käyttöä tukevat palvelut tulisi järjestää mahdollisimman tehokkaalla tavalla, tukeutumatta kuitenkaan liikaa ulkoistettuihin ammattilaisiin. Toimitilajohtamisen organisaatiolle painotetaan reagoivaa ja jatkuvaa yhteydenpitoa vuokralaisiin sekä hyvää palautejärjestelmää. Lee ja Yik (2004) taas toteavat, että rakennukset ovat modernissa yhteiskunnassa merkittäviä energiankuluttajia. Heidän artikkelissaan todetaan, että rakennusten energiankulutusta ja ympäristöystävällisyyttä voitaisiin pienentää energiatehokkuutta parantamalla, mutta silti pelkät potentiaaliset säästöt energiakuluissa eivät tällä hetkellä ole riittävä kannustin tekemään investointeja ympäristöystävällisyyteen ja energiatehokkuuteen, elleivät energian kustannukset kohoa merkittävästi.

Toimitilajohtamisen myötävaikutusta rakennusten ympäristösertifioimiseen käsittelevässä tutkimuksessa Aaltonen et. al (2013) ovat käyneet läpi tapoja, joilla toimitilajohtamisella voidaan vaikuttaa rakennuksen ympäristöystävällisyyteen. Toimitilajohtamisen palveluita ja prosesseja verrattiin LEED EB:n asettamiin kriteereihin ja tarvittaessa prosesseja

kehitettiin vastaamaan kriteerejä. Suurin osa kriteereistä kuului jo valmiiksi toimitilajohtamisen prosesseihin tai oli mahdollista jalostaa jo olemassa olevista prosesseista, kun taas osa koski rakennusta tai käyttäjäorganisaatiota. Kyseisissä tapauksissa toimitilajohtamisesta vastaava organisaatio kehitti käyttäjille ohjeita kriteerien täyttämiseksi. Kehityskohdat koskivat pääasiassa siivousta, rakennuksen kunnossapitoa ja rakennusautomaatiota, jätehuoltoa ja viheralueisiin liittyviä palveluita. Kyseisen rakennuksen osalta ei vaadittu merkittäviä rakenteellisia tai teknisiä muutoksia, jotta tarkastelluilta osa-alueilta päästiin sertifikaatin edellyttämiin vaatimuksiin kolmannen osapuolen tekemässä selvityksessä. Kyseisen rakennuksen tapauksessa perustettiin sertifikaattiin liittyen ympäristöystävällinen siivousohjelma ja luotiin uudet käytännöt siivoukseen. Myös rakennuksen kunnossapitoon tehtiin ohjekirja ja lisäksi kehitettiin yleisiä ohjeistuksia ja käytäntöjä rakennuksen kunnossapitoon liittyen parhaiden käytäntöjen implementoimiseksi.

Viheralueiden hoitoon liittyen tehtiin seurantajärjestelmä maisemointitöistä aiheutuneen jätteen kierrätykseen. Rakennuksen toimijoita informointiin viheralueilla käytettävistä kemikaaleista ja myös viheralueiden kehittämiseen ja kunnossapitoon kehitettiin ohjeistus, jossa kannustettiin ympäristöystävälliseen toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa alueelle ominaisen tai muuntumiskykyisen kasvuston ja luonnollisten materiaalien valitsemista mahdollisimman vähäisen ympäristökuormituksen takaamiseksi. Ulkoalueiden hoidossa vähennettiin koneiden käyttöä ja lisättiin ihmisten tekemän työn määrää. Jätteiden käsittelyssä otettiin käyttöön internet-pohjainen raportointijärjestelmä ja käyttäjille annettiin koulutusta jätteiden oikeaoppiseen kierrättämiseen. Suurin muutos jätehuollon osalta oli energiajätteen lisääminen kiinteistön jätehuoltoon. (Aaltonen;ym., 2013)

Rakennuksen tekniikan osalta keskityttiin veden, lämmityksen ja sähkön käytön optimointiin. Lämmitystä ja valaistusta optimoitiin, vedenpainetta vähennettiin ja vesiputkistoa tarkastettiin vuotojen varalta sekä käytiin läpi läpivirtausmääriä. Tehdyillä muutoksilla oli merkittävä vaikutus rakennuksen hiilijalanjälkeen. Tehtyjen muutosten lisäksi rakennuksen toimitilajohdosta vastannut yritys löysi huomattavan määrän muita tapoja toimintansa kehittämiseen ja rakennuksen käyttäjien kouluttamiseen sekä opastamiseen. (Aaltonen;ym., 2013)

Sertifikaatin saavuttamiseksi LEED EB edellyttää, että yhdeksän määriteltyä ennakkoehtoa täytyvät. Kyseisistä ennakkoehdoista neljä täytyivät suoraan toimitilajohtamisen toimenpiteillä, kolmeen pystyttiin vaikuttamaan toimitilajohtamisen toimenpiteillä tilasta riippuen ja viimeiseen kahteen ehtoon toimitilajohtamisella ei voitu vaikuttaa toimitilajohtamisen toimenpiteillä. Kuitenkin myös näihin kahteen viimeiseen ehtoon pystyttiin luomaan parhaita käytäntöjä, joiden avulla päästiin oikeaan suuntaan. Tutkimuksen kohteena ollut rakennus olisi saavuttanut LEED:in kultaisen sertifikaatin. (Aaltonen;ym., 2013)

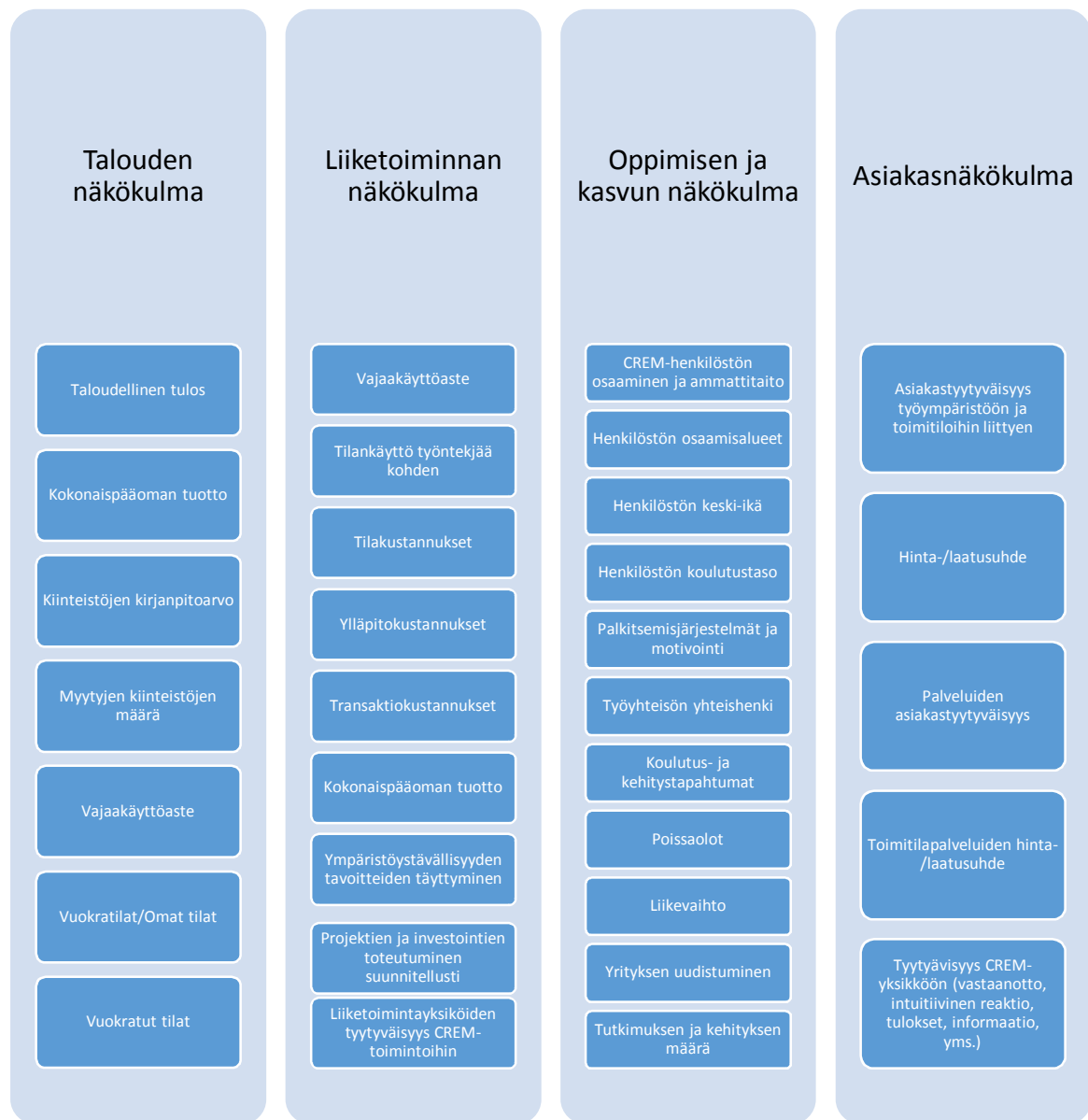
Nousiainen ja Junnila (2008) toteavat artikkelissaan, että rakennusten loppukäyttäjien ympäristöystävällisyyttä koskevat vaatimukset luovat toimitilajohtamisen organisaatioille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yritysten ympäristötietoisuuden ja ympäristöjohtamisen vaatimusten kasvaessa ympäristöystävällisten toimintamallien implementoinnista voi muodostua tulevaisuudessa jopa vaatimus toimitilajohtamisessa. Hodges (2005) taas kirjoittaa artikkelissaan, että ainakin Yhdysvalloissa on tähän saakka painotettu lähinnä rakennusmateriaaleihin liittyvää ympäristövaikutusta, eikä niinkään

rakennuksen koko elinkaaren aiheuttamaa ympäristökuormaa. Hän korostaa toimitilajohtamisen roolia kestäväen kehityksen tukijana. Toimitilajohtamisen tehokkuuden lisäksi toimitilajohtamisessa tulisi implementoida ja käyttää kestävää kehitystä tukevia käytäntöjä ja nämä tulisi myös liittää yrityksen kokonaisstrategiaan.

3.4 Laadun ja onnistumisen mittarit toimitilajohtamisessa

3.4.1 Balanced Scorecard -malli

Lindholmin ja Nenosen (2006) artikkelissa käydään läpi erilaisia strategisen toimitilajohtamisen onnistumista mittaavia työkaluja. Tunnetuimpana kehitettynä työkaluna pidetään Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 kehittämää ”Balanced Scorecard”-mallia (myöhemmin BSC). BSC-mallia käytettäessä, on yrityksen johdon mahdollista seurata yritysten sisäisten prosessien kehitystä sekä ulkoisia vaikutuksia. Mallissa organisaatiota tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joihin tulisi kehittää mittayksiköt ja kerätä sekä analysoida tietoa. Nämä neljä näkökulmaa ovat, oppimisen ja kasvun näkökulma, liiketoimintaprosessien näkökulma, asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma. BSC-mallin käyttöön yrityksen strategisessa toimitilajohtamisessa on tyypillisesti kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto on sisällyttää toimitilajohtamisen strategia koko yrityksen strategiaan ja toimitilajohtamiseen liittyvät mittarit koko yrityksen BSC-kehikseen. Toisessa vaihtoehdossa toimitilajohtamisen yksiköllä on oma BSC-kehyksensä, joka pohjautuu kiinteistöstrategiaan. Artikkelin yhteydessä on listattu yleisimpiä strategisen toimitilajohtamisen BSC-malleissa käytettyjä mittareita. Nämä mittarit löytyvät kuvasta 6.



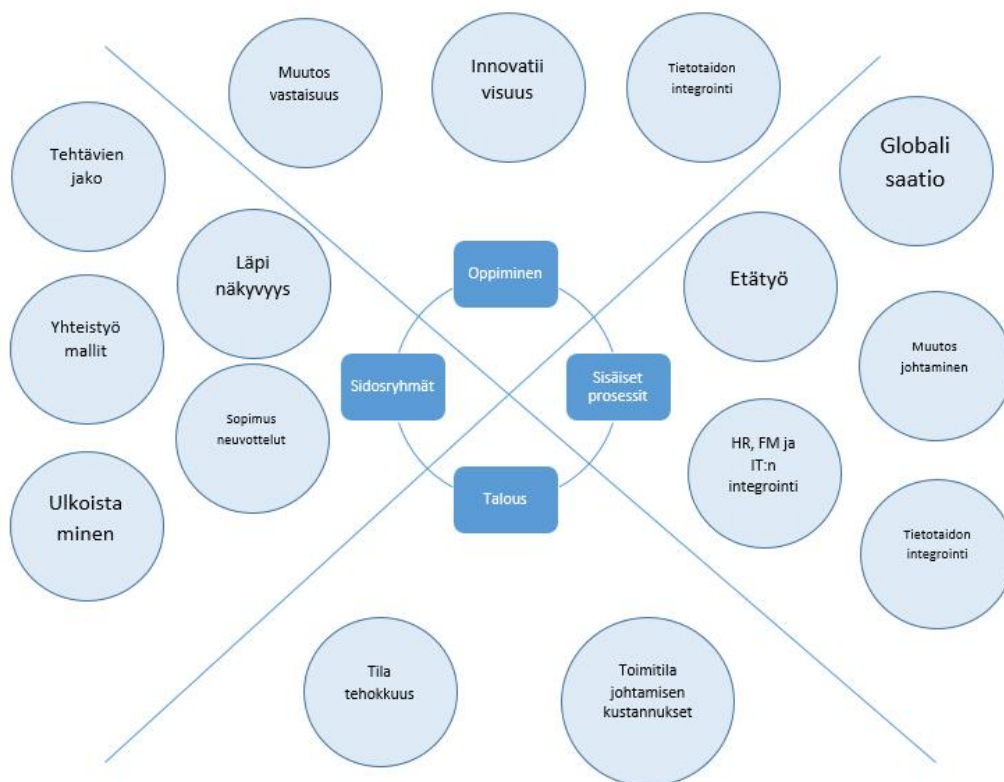
Kuva 6 Haastattelujen perusteella yleisimmät strategisen toimitilajohtamisen mittarit toimitilajohtamisen BSC-malleissa (Lindholm;ym., 2006)

BSC-mallin lisäksi Nenosen ja Lindholmin artikkelissa on mainittu myös muutama muu strategian onnistumisen mittaristo. Näitä ovat Lynchin ja Crossin ”Performance Pyramid”, Fitzgeraldin ym. ”Performance Measurement System for Service Industries” (PMSSI), Edvissonin ja Malonen ”Navigator” sekä Sveibyn ”Intangible Assets Monitor”. Artikkelin mukaan nämä mittarit ovat kuitenkin lähtökohtaisesti kohtalaisen samankaltaisia BSC-mallin kanssa. Näistä mittaristoista ”Performance Pyramid” ja PMSSI käsittelevät organisaatiota erilaisista näkökulmista, kun taas BSC, ”Navigator” ja ”Intangible Assets Monitor” keskittyvät enemmän aineettoman pääoman mittaamiseen. Artikkelissa todetaan, että huolimatta muiden mittaristojen samankaltaisuudesta BSC:n kanssa, eivät nämä ole läheskään yhtä suosittuja ja käytettyjä. (Lindholm;ym., 2006)

BSC-mallia pohjana käyttäen Rasila et. al (2010) ovat kehittäneet oman versionsa BSC:stä palvelemaan noin 5.000 henkilön suomalaista tutkimusinstituutiota. Organisaatiossa oli jo valmiiksi käytössä BSC ydinliiketoiminnan mittaamisessa ja tässä case-tutkimuksessa haluttiin kehittää organisaation toimitilajohtamisen strategiaa BSC-mallia apuna käyttäen. Kehitystyö koostui viidestä vaiheesta, jotka olivat:

1. Näkökulmien valinta
2. Tavoitteiden määrittäminen
3. Tehtävien määrittäminen tavoitteiden saavuttamiseksi
4. Mittarien luominen jokaiselle tehtävälle
5. Seuranta

Kyseisessä case-tutkimuksessa näkökulmina käytettiin Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen BSC-mallin näkökulmia. Toisessa vaiheessa pidettiin työpaja, jossa pyrittiin tunnistamaan nykyisiä ja tulevia haasteita yrityksen toimitilajohtamisessa. Näiden haasteiden perusteella määritettiin tavoitteet. Kolmannessa vaiheessa käytiin läpi käytännön toimenpiteitä, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Neljännessä vaiheessa jokaiselle yksittäiselle tehtävälle luotiin konkreettiset mittarit, joilla tehtävät onnistumista pystyttiin mittaamaan. Tässä organisaatiossa haluttiin esimerkiksi lisätä virallisten tapaamisten määrää, joten valitut mittarit liittyivät tapaamisten määrään, laatuun ja neuvottelutilojen käyttöön. Kuvassa 7 on esitetty työpajojen perusteella kehitetty viitekehys, joka oli syntynyt case-tutkimuksen toisen vaiheen jälkeen. (Rasila;ym., 2010)



Kuva 7 Toimitilajohtamisen avuksi kehitetty BSC-viitekehys (Rasila;ym., 2010)

Appel-Meulenbroek ja Feijts (2007) käsittelevät artikkelissaan työkaluja toimitilajohtamisen mittaamiseen yrityksen johdon käyttöön. Artikkelissa on käsitelty

kattavasti spatiaalisen verkoston analysointia. Käytännössä tällä analyysillä voidaan mitata esimerkiksi työpaikan tilojen avoimuutta, sillä analyysissä mitataan esimerkiksi työntekijöille avautuvaa näkökenttää omilta työpisteiltään. Analyysin avulla voidaan osoittaa esimerkiksi työpaikan pohjakuvan avulla, kuinka hyvin työntekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Tämän työkalun avulla on mahdollista mitata esimerkiksi työpisteiden tai ryhmätyötilojen näkyvyyttä. Näkyvyyttä mittaava yksikkö on englanninkieliseltä nimeltään ”isovist” ja se kuvaa tilaa, joka on näkyvissä valitusta pisteestä. Analyysityökaluilla tuotetuissa kartoissa halutusta pisteestä saavutettu näkyvyys on kuvattavissa esimerkiksi erilaisilla väreillä.

3.4.2 Benchmarking toimitilajohtamisen mittarina

Toimitilajohtamisen avuksi tehtävään benchmarkingiin on useita eri lähestymistapoja ja näkökulmia. Atkin ja Brooks (2002 ss. 132-134) ovat jakaneet benchmarkingin kahdeksaan erilliseen vaiheeseen:

1. Harjoituksen kohteen tunnistaminen
2. Mittauskohteen päättäminen
3. Tunnistetaan, mihin verrataan oman organisaation sisällä ja ulkopuolella
4. Tiedon ja datan kerääminen
5. Löydösten analysointi ja heikkouden määrittäminen
6. Kehitystä tukevien tavoitteiden määrittäminen
7. Uuden käytännön implementointi
8. Kehittymisen prosessin seuraaminen

Hieman erilaisen näkökulman toimitilajohtamisen benchmarkingin prosessiin tuovat Andersen ja Pettersen (1996 ss. 13-15), jotka taas ovat jakaneet prosessin viiteen vaiheeseen:

1. Suunnittelu
2. Etsiminen
3. Havainnointi
4. Analysointi
5. Mukauttaminen

Yhdistettynä nämä kaksi mallia sisältävät osittain päällekkäisyyksiä, mutta muodostavat kokonaisuudessaan selkeän mallin benchmarkingiin. Molemmissa malleissa erityisen tärkeänä pidetään vertailtavien kohteiden tunnistamista. Monissa toimitilajohtamisen organisaatioissa kerätään tietoa kustannuksista ja energiankulutuksesta, mutta lisäksi on tärkeitä kerätä myös vertailua varten tietoa muista toimitilajohtamisen kannalta tärkeistä asioista, kuten palveluiden laadusta ja aikatauluissa pysymisessä. (Gilleard;ym., 2004)

Benchmarkingin avulla voi vertailla erilaisia asioita toimitiloihin liittyen. Yleinen käsitys on, että benchmarkingilla voitaisiin verrata ainoastaan kustannuksia, vaikka todellisuudessa vertailua voidaan toteuttaa useista erilaisista näkökulmista. Toimitiloihin liittyen on luonnollisesti helppoa mitata ja vertailla kustannuksia esimerkiksi yrityksen eri toimitilojen osalta, mutta lisäksi vertailua voidaan toteuttaa esimerkiksi tilan käyttöön, toimitilajohtamisen tehokkuuteen tai tukijärjestelmien tehokkuuteen liittyen. On kuitenkin huomioitava, ettei yksin kustannusten tarkastelu ole riittävä mittari toimitilajohtamisen onnistumista arvioidessa, vaan tässä tapauksessa on syytä huomioida myös tuotettu lisäarvo. Tästä syystä toimitilajohtamisen benchmarkingia tehdessä onkin hyvä arvioida esimerkiksi seuraavia näkökulmia: varallisuus, panokset, prosessit, tuotokset ja

järjestelmät. Koska ulkopuoliset palveluntuottajat voivat olla tärkeänä osassa toimitilojen käytön näkökulmasta, on tilattujen ulkoisten palveluiden seuranta myös tärkeää. (Wauters, 2005)

Masshederin ja Finchin (1998) mukaan benchmarkingin avulla on oikein toteutettuna mahdollista parantaa yrityksen suorituskykyä merkittävästi. Myös toimitilajohtamisessa tästä on hyötyä. Onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää tunnistaa suorituskykyä haittaavia tekijöitä ja poistaa niitä parhaiden käytäntöjen avulla. Lisäksi on tärkeää tunnistaa benchmarking-prosessin olennaisimmat osa-alueet, kuten parhaat käytännöt, organisaation kehittäminen ja arviointi. Parempiin tuloksiin pääsemiseen on havaittu vaikuttavan, kuinka laajasti benchmarkingia käytetään. Erityisesti ainoastaan sisäisten prosessien vertailu heikentää onnistumisen todennäköisyyttä. Parempiin tuloksiin päästään vertailemalla lisäksi ulkoisia ja toimintojen välisiä prosesseja. Jos menetelmää käytetään myös yleisellä tasolla organisaatiossa, on benchmarkingin onnistuminen huomattavasti todennäköisempää, sillä tässä tapauksessa organisaatiossa on myös yleisellä tasolla ymmärrystä menetelmän käytöstä.

3.5 Riskit ja menestystekijät

Kuten monessa muussakin liiketoiminnassa, myös toimitilajohtamisessa on riskejä, joita on syytä huomioida toimintaa suunnitellessa. Brian Atkin ja Adrian Brooks ovat käsitelleet toimitilajohtamisen riskejä teoksessaan *Total Facilities Management* (2002). Teoksessa on käsitelty yhteensä 26 toimitilajohtamiseen liittyvää riskiä ja vastattu näihin 16:lla riskien tunnistamisen kautta löydettyillä vastineilla, eli menestystekijöillä.

3.5.1 Toimitilajohtamisen riskit

Liiketoimintaan liittyy aina erilaisia riskejä. Riskit voivat vaikuttaa tai jopa estää yrityksen ydinliiketoiminnan onnistumisen ja harjoittamisen ja aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. Taulukko 1 on esitetty toimitilajohtamiseen liittyviä riskejä. (Atkin;ym., 2002 ss. 9-10)

Taulukko 1 Toimitilajohtamisen riskit (Atkin;ym., 2002 ss. 9-10)

1. Asiakasfunktion heikko resursointi tai kokemuksen puute
2. Suunnittelun puute toimitilajohtamisen sisällyttämisessä organisaation muuhun liiketoimintaan ja tähän liittyvien vastuiden jakamisen riittämättömyys
3. Liikkeen luovutuksen yhteydessä uuden työnantajan säädösten laiminlyöminen koskien siirtyville työntekijöille taattavia samoja oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka olivat voimassa aiemman työnantajan alaisuudessa (Säädös koskien liikkeen luovutusta vuodelta 1981)
4. Huono toimittajasuhde palvelun tilaajan ja työn suorittajan välillä (Koskee erityisesti organisaation sisäisiä toimittajasuhteita)
5. Eturistiriidat organisaation sisältä tuotteita tai palveluita tilattaessa ja riittämätön jako palvelun tai tuotteen tilaajan ja tuottajan välillä
6. Roolitukseen, vastuiden jakoon ja tavoitteisiin liittyvät epäselvyydet tiimityöskentelyssä
7. Toimitilajohtamisen yksikön yllättävään irtautumiseen liittyvä riski, koskee erityisesti tiedon ja osaamisen omistusta ja saatavuutta
8. Yhdenmukaisuuden puute toimitilajohtamista koskevissa sopimuksissa ja sopimusehtojen puutteellinen määrittely

9. Asiakasorganisaation ja palveluiden toimittajien välisissä sopimussuhteissa riskien analysoinnin ja palkitsemisen puute
10. Palveluiden sisällön ja kuvausten riittämätön määrittely
11. Ei muisteta huomioida kaikkia näkökulmia toimitilajohtamisessa
12. Liian yksityiskohtaiset tai ainoastaan prosesseihin, eikä palvelun tavoitteisiin keskittyvät määrittelyt
13. Osakkeenomistajien tavoitteet ja vaatimukset on esitetty kaunistellusti
14. Käyttäjää koskevien ehtojen muutosten heikko seuranta
15. Palveluntuottajien liiallinen valvonta
16. Palveluntuottajien palkitsemisjärjestelmän puuttuminen tai heikko taso
17. Joustamattomat sopimukset, jotka eivät mahdollista tilaajan tarvitsemia muutoksia tai sopimukseen kuulumattomia lisätoimia sopimuksen voimassaoloaikana
18. Työterveyttä -ja turvallisuutta koskevat laiminlyönnit, jotka voivat johtaa merkittäviin kustannuksiin
19. Päällekkäisyydet tai tarpeettomat osat toimitusketjussa, jotka aiheuttavat kustannusvaikutusta tuottamatta lisäarvoa
20. Ulkoistettavien palveluiden huono ryhmittely tai yhdistely
21. Palveluntuottajien keskinäisen yhteistyön ja synergiahyötyjen puute
22. Asiakasorganisaation ja palveluntuottajien heikko kassavirta ja maksujen aikataulutuksen epäonnistuminen
23. Valitun palveluntuottajan taloudellinen tilanne romahtaa kesken sopimuskauden
24. Seurannan puute hinta/laatu – suhteessa, jonka pohjalta voisi arvioida palveluntuottajan suorituskykyä ja kehittymistä
25. Toimitilajohtamista tukevan kouluttamisen ja opetuksen riittämättömyys
26. Petos tai epäselvyydet sopimuksia tehdessä ja hallitessa

Ikediashi et. al (2012) ovat tutkineet toimitilajohtamisen ulkoistamiseen liittyviä riskejä. Tutkimuksessa on analysoitu Nigeriassa tapahtuneisiin toimitilapalveluiden ulkoistuksiin liittyneitä riskejä. Kolme suurinta tutkimuksessa vastanneiden kesken tunnistettua riskiä olivat suurimmasta alkaen palveluiden huono laatu, turvallisuuteen liittyvät ongelmat ja asiakkaan kokemattomuus. Tutkimuksessa havaitut 32 kriittisintä riskiä ovat karkeasti luokiteltavissa viiteen luokkaan:

- Asiakasriski
- toimittajariski
- sopimukseen liittyvä riski
- asiakassuhteeseen liittyvä riski
- ja yleinen riski

Yksi lähestymistapa toimitilajohtamista koskeviin riskeihin on toimintamallin kehittäminen. Finch (1992) toteaa, että toimitilajohtamisessa voidaan eliminoida riski, jos projekti tai toiminto on täydellisesti kontrollissa. Riskien käsittely voidaan hänen mukaansa jakaa viiteen vaiheeseen: tunnistaminen, arviointi, sopeutuminen, päätös ja seuranta. Vaikka moneen toimenpiteeseen ja projektiin sisältyy jonkinlainen riski, on riskin tunnistamisen ja hallinnan avulla päästä tilanteeseen, jossa riskin merkitys ja todennäköisyys pienentyy. Lisäksi hyvällä seurantajärjestelmällä on mahdollista tunnistaa ja vähentää tulevaisuuden riskejä sekä kehittää toimitilajohtamisen organisaatiota.

Alexander (1992) taas on jakanut riskin johtamisen prosessin neljään vaiheeseen: tunnistaminen, analysointi, hallinta ja riskin rahoittaminen. Alexanderin toimintamallin

osalta suurin ero Finchin riskin käsittelyn vaiheisiin koskee siis taloudellista varautumista. Koska riskiä ei voida täysin poistaa, varaudutaan Alexanderin mallissa riskin kustannuksiin joko omalla pääomalla tai vakuutuksen avulla.

3.5.2 Toimitilajohtamisen menestystekijät

Atkin ja Brooks (2002 s. 11) ovat muodostaneet toimitilajohtamisen riskien tunnistamisesta kehkeytyviä mahdollisuuksia ja tunnistaneet tätä kautta kuusitoista menestystekijää onnistuneeseen toimitilajohtamiseen. Kyseiset menestystekijät on esitetty Taulukko 2.

Taulukko 2 Toimitilajohtamisen menestystekijät (Atkin;ym., 2002 s. 11)

1. Palvelun ostajan kehittyminen, laadukkaiden hankintojen tekeminen sekä palvelujen muodon ja sisällön oikeanlainen hahmottaminen
2. Riskien tunnistaminen ja paikallistaminen tilaajan ja toimittajan välisen suhteen selventämiseksi
3. Palveluntuottajan ja tilaajan välinen selkeä vastuunjako
4. Selkeät roolit, vastuut ja tavoitteet tiimityöskentelyssä
5. Selkeän dokumentaation tuottaminen ja ehtojen määrittely, niin organisaation sisäisiin, kuin ulkoisten toimijoiden kanssa tehtyihin sopimuksiin
6. Selkeän järjestelmän kehittäminen riskien tunnistamiseen ja palkitsemiseen
7. Asiakkaan ja markkinoiden tarpeisiin vastaamisen jatkuva kehittäminen
8. Suorituskyvyn parantaminen sopivilla kannustimilla
9. Työterveyteen – ja turvallisuuteen liittyvät lainsäädännön jatkuva seuranta ja sisällyttäminen toimitilajohtamiseen
10. Päällekkäistä työn välttäminen ja palveluntuottajien kannustaminen yhteistyöhön tarvittavilta osin
11. Sopimusten noudattamisen seuranta
12. Kassavirtojen ennustamisen ja budjetoinnin jatkuva kehittäminen
13. Kustannusten ja palveluiden laadun valvontaan keskittyvän seurantajärjestelmä muodostaminen
14. Omalle henkilökunnalle järjestetty, oikein kohdistettu koulutus ja opetus toimitilajohtamiseen liittyen
15. Ulkoistettavien palveluiden ja toimintojen ryhmittelyn ja yhdistämisen analysointi
16. Tehokkuuden lisääminen mahdollistamalla resurssien vapauttamisen ydinliiketoiminnan kehittämistä tai laajentamista varten

Nuttin (2000) toimitilajohtamisen tulevaisuutta käsittelevä artikkeli tukee Taulukko 2 esitettyjä menestystekijöitä. Artikkelin mukaan toimitilajohtamista voi kehittää riskejä pienentämällä ja riskien avulla löytyviä mahdollisuuksia hyväksikäyttämällä. Esiin nousevat myös vahvasti samat teemat talouteen, ydinliiketoimintaan, ihmisiin ja tietoon liittyen.

3.5.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuus toimii pohjana empiiriselle osiolla. Empiirisessä osiossa tullaan osoittamaan, kuinka luvuissa 3.3 *Toimitilajohtamisen lisäarvo ydinliiketoiminnalle*, 3.4 *Laadun ja onnistumisen mittarit toimitilajohtamisessa* ja 3.5 *Riskit ja menestystekijät* esiteltyjä teorioita ja malleja voidaan käytännössä tulla soveltamaan Oralin toiminnassa.

Empiirisessä osiossa tullaan kiinnittämään erityistä huomiota toimitilajohtamisen riskeihin ja menestystekijöihin. Näiden tunnistamisella Oralin toiminnassa mahdollistetaan lisäarvon tuominen ydinliiketoiminnalle. Teoriaosuudessa esitettyjä vaihtoehtoja toimitilajohtamisen laadun ja onnistumisen mittareista tullaan soveltamaan toimitilajohtamisen seurantaan kehitettävän mallin yhteydessä.

4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu kvantitatiivisesta datasta ja kvalitatiivisesta aineistosta. Kvantitatiivinen data sisältää Oralin taloushallinnan järjestelmästä koottua tietoa toimitiloja koskevista budjetoiduista, toteutuneista ja ennustetuista kustannuksista vuosilta 2011–2014. Lisäksi tutkimusta varten on käyty läpi toimeksiantajan toimipisteiden vuokrasopimuksia. Tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen aineisto pitää sisällään lukuisia keskusteluita Oralin konsernilakimiehen, talousjohtajan, aluepäälliköiden ja asemavastaavien kanssa. Lisäksi tutkimusta varten on tehty kyselytutkimus (liite 1), joka on lähetetty kaikille Oralin aluepäälliköille ja asemavastaaville.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia on käytetty hyväksi empiirisen aineiston kokoamisessa ja analysoinnissa. Empiirisessä osiossa on johdettu kirjallisuuskatsauksen tuella uusia malleja Oralin toimitilajohtamisen avuksi.

4.1.1 Data-analyysi

Data-analyysiin on käytettyä Oralilta saatua talousdataa toimitiloihin liittyen. Dataa on koostettu asemittain ja toimitilojen kustannuksiin liittyen on kehitetty kuvaavia tunnuslukuja. Tunnuslukujen avulla on toteutettu asemien välistä vertailua ja kokonaisuuden arviointia. Tähän saakka Oralissa on arvioitu toimitiloja koskevia kuluja lähinnä vuokrien, neliövuokrien ja remonttikustannusten pohjalta. Kuluja on käyty läpi tuloslaskelman pohjalta. Myös tässä tutkimuksessa on käytetty pohjana Oralin tuloslaskelmaa, mutta lähestymistapa poikkeaa aiemmasta. Data-analyysin tuloksia on esitelty kuvissa 12, 13 ja 14.

4.1.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin luomalla Oralin toiveiden pohjalta kysymyksiä toimitilajohtamiseen ja toimitiloihin liittyen. Kyselyt lähetettiin Oralin asemille, jossa asemavastaavat ja osittain aluepäälliköt vastasivat esitettyihin kysymyksiin ja väittämiin. Vastaukset on analysoitu ja johtopäätökset on esitetty tutkimuksen empiirisessä osiossa. Kysely on esitetty Liite 1.

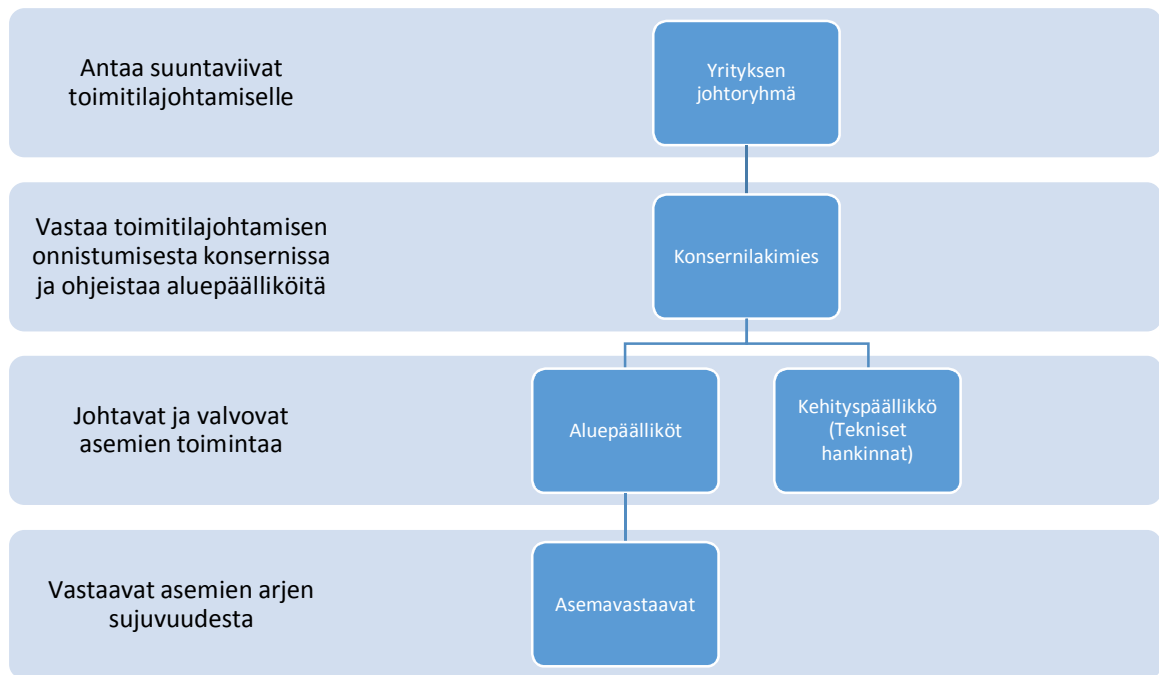
4.1.3 Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä on kehitetty 1980-luvulla laskentatoimen alalla. Tavoitteena oli saada johdon laskentatoimen tutkijat ottamaan aktiivisemmän roolin olemassa olevien käytäntöjen kehittämiseen ja luomaan syvempää käsitystä organisaatioiden käytännöistä. Konstruktiivisessa lähestymisessä etsitään käytännössä ilmennyt ongelma, jossa on myös potentiaalia tutkimuksen tekemistä ajatellen. Tutkija kehittää ymmärrystään aiheesta ja kehittää teorian ja käytännön pohjalta ratkaisun ongelmaan, eli konstruktion. Konstruktion implementoidaan ja testataan sen toimintaa käytännössä. Lopuksi arvioidaan konstruktion toimivuutta käytännössä ja avataan konstruktion teoriayhteyttä sekä sen tieteellistä merkitystä. (Lindholm, 2008)

5 Tutkimustulokset

5.1 Nykyinen toimitilajohtamisen malli

Oralin toimitilajohtamisessa on syntynyt organisaation olemassaoloaikana toimintamalleja, jotka ovat muodostuneet käytännöiksi. Suuret linjat toimitilajohtamiseen käsitellään yrityksen hallituksen kesken. Hallitukselta ohjeistus toimitila-asioihin liittyen johdetaan Oralin konsernilakimiehelle, joka puolestaan ohjeistaa aluepäälliköitä. Aluepäälliköiden lisäksi Oralin kehityspäällikkö on mukana toimitilajohtamisessa siltä osin, että hänen vastuullaan ovat koko Oralin hammaslääkäritoimintaan liittyvät tekniset hankinnat ja huollot. Oralin aluepäälliköt vastaavat heille määrättyjen alueellisten hammaslääkäriasemien toiminnan johtamisesta ja valvonnasta. Aluepäälliköt puolestaan jakavat tietoa eteenpäin yksittäisten asemien asemavastaaville. Asemavastaavat vastaavat yksittäisten asemien arjen pyörittämisestä. Heillä on myös oikeus tehdä asemalle pieniä hankintoja itsenäisesti, mutta suuremmat hankinnat käsitellään ja hyväksytetään vuosittain investointiehdotusten kautta konsernilakimiehen ja aluepäälliköiden välillä. Kuvassa 8 on esitetty Oralissa vallitsevaa johtamisketjua toimitila-asioissa.



Kuva 8 Toimitila-asioiden johtamisketju Oralissa

Moni teoriaosuuden luvussa 3.5.1 *Toimitilajohtamisen riskit* mainituista riskeistä konkretisoituu kokonaan tai ainakin osittain Oralin toimitilajohtamisessa. Yksi syy tämän tutkimuksen tilaamiseen onkin ollut juuri näiden riskien tunnistaminen ja välttäminen tulevaisuudessa. Toimitilajohtamisen ketju on yrityksessä sinänsä selkeä, mutta sisäinen tiedottaminen ja kirjatut käytännöt ovat toistaiseksi olleet puutteellisia. Asemavastaavilla on ollut toistaiseksi puutteellinen käsitys yrityksen toimitilajohtamisen kulusta ja yrityksen toimitilajohtamisen strategiasta myös yleisemmällä tasolla.

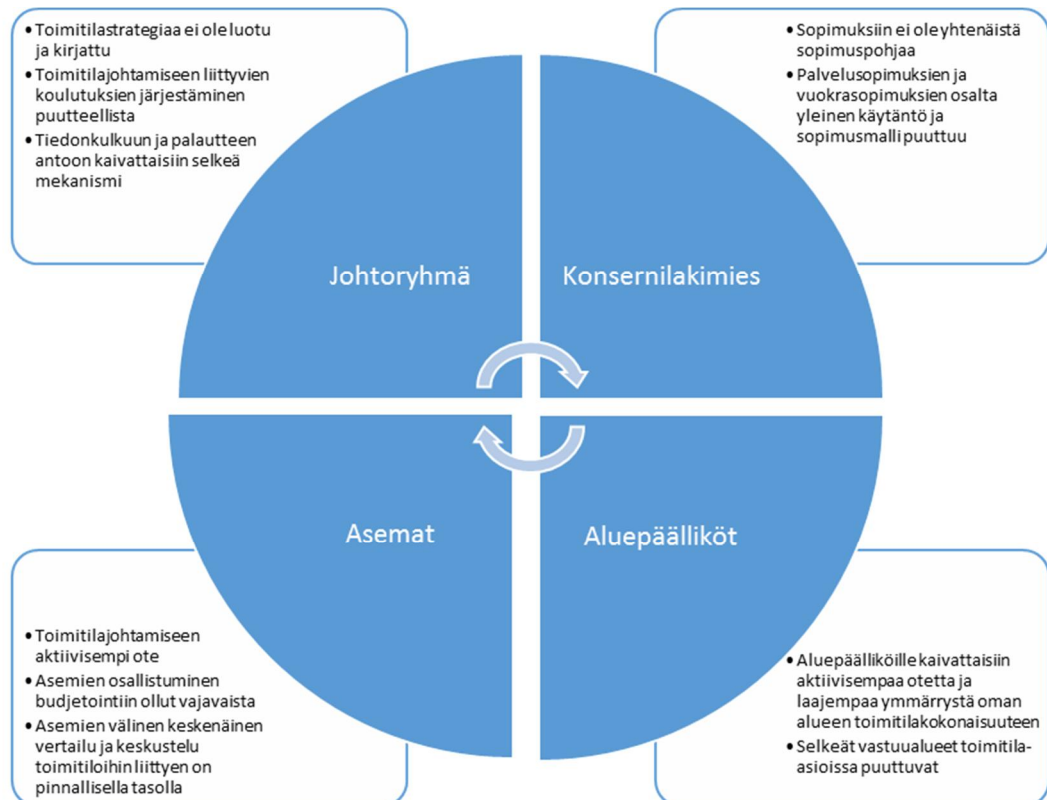
Käytännössä yksi suurimmista toteutuneista riskeistä on Oralin osalta osaava asiakasfunktio ja kyseisen käsitteen sisäistäminen. Oralin toimitilajohtamisessa palvelun tilaaja ja toimittaja ovat molemmat omassa organisaatiossa. Johtoryhmä linjaa tavoitteet

yrityksen toimitilajohtamiseen, joita asemien tasolla pyritään täyttämään aluepäälliköiden ja asemavastaavien ohjauksessa. Tässä kohtaa on huomattavissa, että palvelun tilaajan ja toimittajan raja ei ole selkeä. Tavoitteiden määrittely ei ole riittävän selkeää ja palvelun toimittaja, eli loppujen lopuksi yksittäiset hammaslääkäriasemat eivät ole riittävän tarkasti perillä heiltä vaadittavasta palvelun tasosta ja laadusta.

Henkilökunnalla ei ole toistaiseksi ollut selkeää kuvaa Oralin toimitilajohtamisen organisaatiosta, eikä kyseistä organisaatiota ole kuvailtu organisaation sisällä, vaikka käytännön toimintamalli onkin ollut olemassa. Tämä aiheuttaa tilanteita, joissa erityisesti asemien henkilöstölle on ollut epäselvää, kuinka johtamisketju ja yhteydenpito toimitilasioissa toimivat.

Oralin toimitilajohtamisen kannalta tärkeässä roolissa ovat tehdyt palvelusopimukset ja toteutettaviin toimitilojen muutostöihin liittyvät sopimukset. Tällä hetkellä sopimuskanta on melko vaihteleva, eikä selkeää sopimusmallia tai yhteisiä kilpailutuksia ole tehty kattavalla tavalla. Sopimusten käsittely ja nykyinen sopimuskanta muodostaa riskin palvelun laadun yhtenäisyyden ja sopimushintojen osalta. Toimitiloihin tehtävien muutostöiden osalta hanketta on yleensä vetänyt Oralin konsernilakimies ja kyseisen aseman asemavastaava on ollut mukana projektissa. Käytännössä kuitenkin projekteissa tiedonkulku ei ole riittävän hyvällä tasolla, eikä selkeitä projektityöryhmiä ole muodostettu. Yleisellä tasolla toimitilojen kehitysprojekteihin ei ole ollut selkeää toimintamallia.

Organisaation sisällä ei tähän mennessä ole juurikaan järjestetty toimitilajohtaminen liittyvää koulutusta. Tähän vaikuttaa merkittävästi Oralin toimitilaorganisaation luonne. Tähän saakka toimitilat ovat suurilta osin olleet vain osa toimintaa, eikä suhtautuminen toimitiloihin tai toimitilajohtamiseen ole ollut aktiivista, jos ei asemilla ole esiintynyt toimitiloihin liittyviä ongelmia.



Kuva 9 Oraln toimitilajohtamisessa tunnistettuja riskejä ja ongelmia

Kuvassa 9 on esitetty Oraln toimitilajohtamisessa esiintyneitä ongelmia ja riskejä organisaation eri osa-alueilla. Merkittävimmät riskit on pyritty kuvassa liittämään kyseiseen toimintoon organisaatiossa. Näiden tunnistettujen riskien ja ongelmien pohjalta on lähdetty rakentamaan uusia käytäntöjä uuteen toimitilajohtamisen malliin.

5.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen (liite 1) tarkoituksena oli selvittää asemien mielikuvaa Oraln organisaation toimitilajohtamisesta, siihen liittyviä ongelma-kohtia ja mahdollisia kehitysehdotuksia. Kysely lähetettiin kaikille Oraln asemille ja vastauksia saatiin yhteensä 33 asemalta. Kaikki asemat vastasivat kyselyyn, eli otanta oli erittäin kattava. Kysely oli jaettu kolmeen osaan: ensimmäinen osa koski vastaajaan yleistä tyytyväisyyttä Oralilla työskentelemiseen, toinen osio koski vastaajaan omaa toimitilaa ja siihen liittyvää tyytyväisyyttä ja kolmannessa osassa selvitettiin vastaajaan tyytyväisyyttä ja ymmärrystä Oraln toimitilajohtamisen organisaatioon. Kyselyssä vastaaja otti väittämien kantaa arvioimalla väittämää numeerisella asteikolla 1-10, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 10 täysin samaa mieltä. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus yleisen vapaamuotoisen palautteen antamiseen. Alla on jaoteltu kysely osioittain:

Vastaajan yleinen tyytyväisyys Oralilla työskentelemiseen

- Viihdyn työssäni Oralissa
- Työpaikallamme vallitsee hyvä yhteishenki

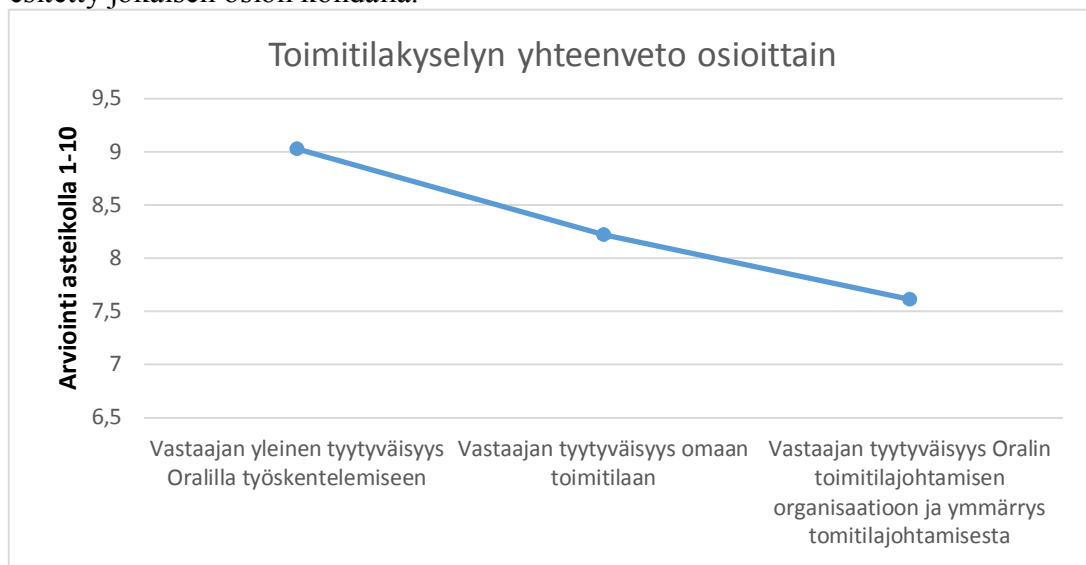
Vastaajan tyytyväisyys omaan toimitilaan

- Toimitilamme ovat mielestäni viihtyisät
- Toimitiloissamme on mukava olla töissä
- Toimitilamme tukevat mielestäni hyvin liiketoimintaamme
- Toimitilamme ovat kokonsa puolesta sopivat liiketoimintaamme
- Toimitiloissamme käytettävä suun terveyden huoltoon vaadittava tekniikka tukee hyvin toimintaamme
- Toimitilamme tukevat hyvin Oralin brändiä

Vastaajan tyytyväisyys ja ymmärrys Oralin toimitilajohtamisen organisaatioon

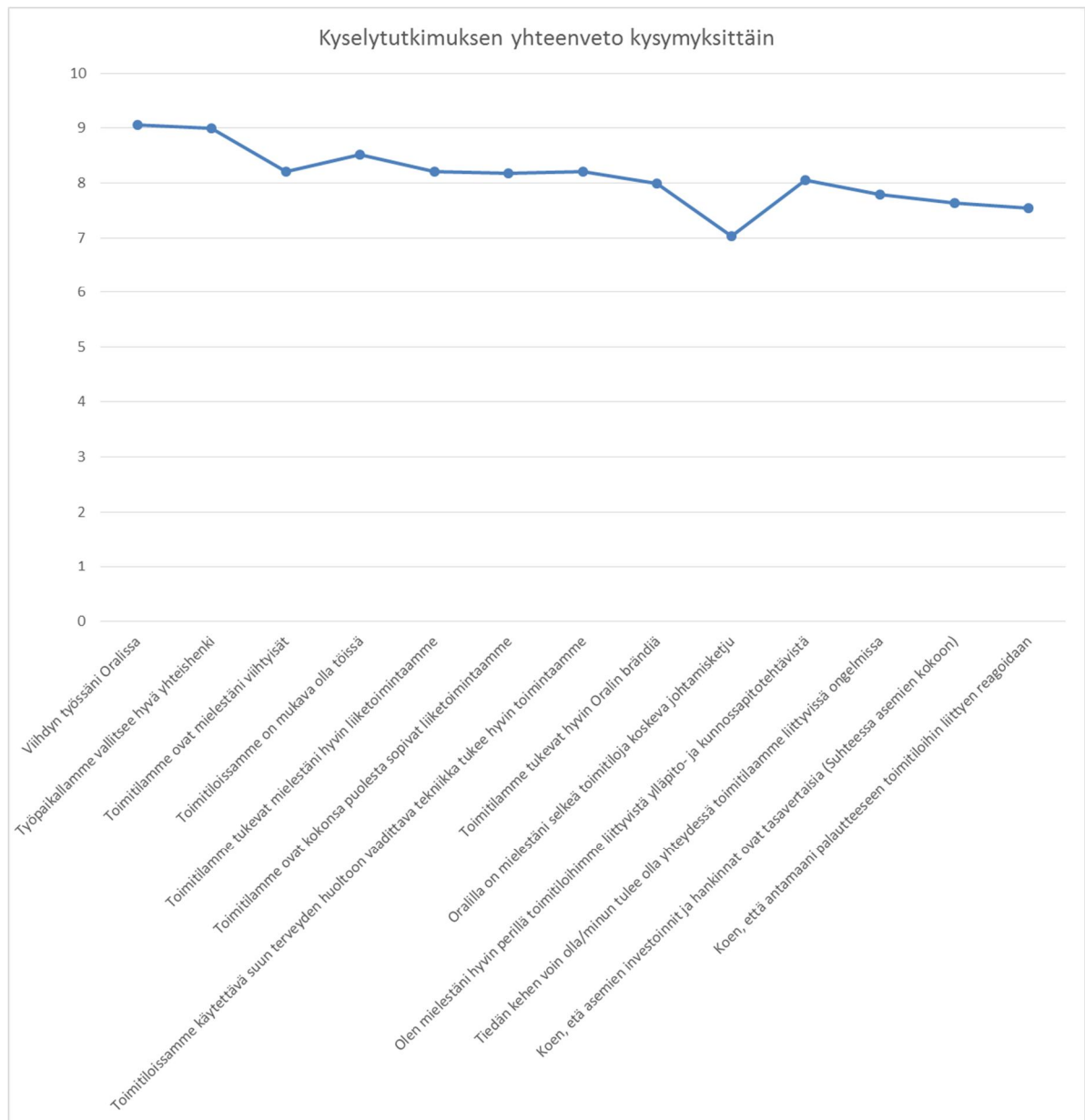
- Oralilla on mielestäni selkeä toimitiloja koskeva johtamisketju
- Olen mielestäni hyvin perillä toimitiloihimme liittyvistä ylläpito- ja kunnossapitotehtävistä
- Tiedän keneen voin olla/kehen minun tulee olla yhteydessä toimitilaamme liittyvissä ongelmissa
- Koen, että asemien investoinnit ja hankinnat ovat tasavertaisia (Suhteessa asemien kokoon)
- Koen, että antamaani palautteeseen toimitiloihin liittyen reagoidaan

Kyselyn kolmen pääosion osalta tehtiin yhteenveto, jonka tarkoituksena on tarkoitus kuvata toimitila-asioihin liittyvää ymmärrystä ja tyytyväisyyttä sekä yksittäisten asemien osalta, että yleisellä tasolla. Yhteenveto on esitetty kuvassa 10. Vastauksien keskiarvo on esitetty jokaisen osion kohdalla.



Kuva 10 Toimitilakyselyn yhteenveto osioittain

Yhteenvedon (kuva 10) perusteella voidaan vetää johtopäätös, että yleisellä tasolla Oralin henkilökunta on tyytyväinen sekä omiin toimitiloihinsa, että toimitilajohtamiseen yleisellä tasolla. Tämä yhteenveto antaa kuitenkin vain suppean kuvan kokonaisuudessa, joten vastaava yhteenveto vastauksien keskiarvoista toteutettiin myös yksittäisten kysymysten osalta (kuva 11).



Kuva 11 Kyselytutkimuksen yhteenveto kysymyksittäin

Yksittäisten kysymysten osalta vastausten keskiarvot ovat edelleen varsin hyvällä tasolla, kuten kuvassa 11 on nähtävissä. Vastausten trendistä on kuitenkin huomattavissa, että kolmanteen osioon liittyvät väittämät ovat saaneet yleisesti heikompia pisteitä, kuin ensimmäisen kahden osion väittämät.

Vapaamuotoisesta palautteesta nousi esille muutama useammin mainittu ongelmakohta toimitiloihin ja toimitilajohtamiseen liittyen. Useammassa palautteessa kommentoitiin toimitilajohtamiseen liittyvien käytäntöjen olevan puutteelliset. Palautteissa todettiin, että organisaatiossa tulisi parantaa kommunikaation tasoa ja selkeyttää toimitilajohtamiseen liittyvää johtamisketjua ja organisaatiota. Osa palautteen antajista ei olleet tietoisia, kehen toimitila-asioihin liittyen tulisi olla yhteydessä. Lisäksi suuressa osassa vapaamuotoisista palautteista oli kommentteja remontteihin tai tilojen puutteisiin liittyen. Esille nousi myös puutteita yrityksen brändin erottumisessa toimitilan yhteydessä.

Kyselyä ja vapaamuotoista palautetta on käytetty hyväksi toimitilajohtamisen uuden mallin kehityksessä ja erityisesti luvussa 5.3.4 *Organisaation kehittäminen*. Organisaatorakenteen kehittämiseen liittyvissä ehdotuksissa on pyritty huomioimaan kyselyn tulokset ja saatu palaute.

5.3 Malli toimitilajohtamisen kehittämiseksi

5.3.1 Kiinteistöasioiden vuosikello

Yksi oleellinen osa diplomityön tavoitteita oli kiinteistöasioiden vuosikellon (liite 2) tuottaminen Oralin tarpeisiin. Vuosikellon yksi päätarkoitus on ennakoida ja välttää tutkimuksen teoriaosuuden luvussa 3.5.1 *Toimitilajohtamisen riskit* läpikäytyjä toimitiloihin liittyviä riskejä. Tähän mennessä Oralilla on ollut paljon toimitiloihin liittyviä muistettavia asioita, joita ei ole kirjattu selkeään yksiselitteiseen muotoon yksittäisten hammaslääkäriasemien tarpeeseen. Vuosikelloa tehdessä on ollut tavoitteena selkeän ja lyhyen muistilistan tekeminen asioista, jotka asemilla tulee toistuvasti, jatkuvasti tai tarvittaessa muistaa tehdä tai tarkistaa jokaisen kalenterivuoden sisällä. Vuosikellon on tarkoitus olla jatkossa asemilla aktiivisessa käytössä erityisesti asemavastaavien työkaluna ja kiinteistöasioiden kalenterina.

Vuosikellossa on pyritty käyttämään apuna kuvassa 9 tunnistettuja riskejä ja ongelmia, joita asemien arjessa on havaittu. Vuosikellon avulla Oralin organisaation on mahdollista parantaa omaa aktiivisuuttaan toimitila-asioissa, kun on tiedossa toimenpiteiden laatu ja suoritusajankohta.

Vuosikello on tehty hammaslääkäriasemien tarpeiden pohjalta, jotta siitä tulisi oikeasti käytännöllinen työkalu asemien arkeen. Vuosikelloa tehtäessä on pyritty huomioimaan asemien tekniset tarpeet, sopimusasiat ja myös yrityksen taloudellinen sykli. Vuosikellon avulla pyritään varmistamaan, että asemilla tulee tehtyä tärkeimmät toimitiloihin liittyvät toimenpiteet, mutta lisäksi halutaan lisätä asemien ja hallinnon välistä vuorovaikutusta ja vastata asemien tarpeisiin. Vuosikellon ulkopuolella on lisäksi jatkuvia tehtäviä, kuten yrityksen laajenemiseen tähtäävien yritysostojen mahdollisuuksien selvittäminen ja kilpailija-analyysin teko.

Vuosikelloon on kirjattu asemilla tasaisin väliajoin suoritettavia toimenpiteitä, kuten asemien yleisilmeen läpikäyntiä, investointiehdotuksiin liittyvä prosessi, asemien tavoitteiden laatimista ja läpikäymistä sekä aseman budjettiehdotusten valmistelu. Lisäksi vuosikelloon on esitetty uusia vuosittaisia toimenpiteitä. Asemien vuokrasopimuksia on myös ennen vuosikellon tekoa käyty läpi, mutta uudessa mallissa vuokrasopimukset käytäisiin vuosittain keskitetysti läpi ja selvitettäisiin mahdolliset ongelmakohdat ja muutostarpeet. Lisäksi vuosikelloon on lisätty asemien palvelusopimusten vuosittainen

läpikäynti ja niihin liittyvien muutosten ja kilpailutusten teko. Oralin omien palvelusopimusten hallintaan liittyvään käytäntöön on lisäksi esitetty kehitysehdotuksia seuraavassa kappaleessa koskien vastuunjakotaulukkoa. Seuraavana uutena vuosikelloon liitettynä asiana ovat vuokranantajan kanssa tehtävät vuosittaiset kierrokset, joilla asemavastaava ja aluepäällikkö kiertää vuokranantajan kanssa toimitilat läpi ja käyvät läpi vuokrasopimuksen nykytilaa ja mahdollisia ongelmakohtia toimitiloissa. Kierrosten tarkoituksena on lisätä vuorovaikutusta vuokranantajan kanssa ja mahdollistaa ongelmien havaitseminen jo riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta muun muassa mahdollisiin remonttitarpeisiin ehditään reagoimaan. Kierroksen yhteydessä asemavastaavat ja aluepäälliköt käyvät myös kootusti läpi asemien yleisilmettä ja arvioivat muun muassa asemien yhdenmukaisuutta Oralin brändin kanssa.

Yksi merkittävä lisäys vuosikelloon on ilmanvaihtoon ja lämmitykseen liittyvät vuosittaiset tarkistukset. Ilmanvaihtoon liittyvät ongelmat kesäisin ja lämmitykseen talvisin tuovat ongelmia asemille ja vaikuttavat työntekijöiden ja asiakkaiden viihtyvyyteen Oralin tiloissa. Tästä syystä vuosikelloon haluttiin lisätä ilmanvaihdon ja lämmityksen tarkistukset ja säädöt huoltoyhtiön kanssa yhteistyössä jo ennen kylmien ja lämminten kausien alkua, jotta lähtötilanne olisi hyvällä tasolla. Vuosikelloon on tuotu uusina asioina myös asemien käyttötehokkuuden ja energiankulutuksen mittaaminen. Oralin tavoitteena on parantaa omien tilojensa käyttötehokkuutta ja lisätä organisaation ympäristöystävällisyyttä ja näiden vuosittaisten tarkastusten avulla on tarkoitus pyrkiä jatkuvaan kehitykseen sekä tila- että energiatehokkuuden osalta.

Vuosikelloon on haluttu myös lisätä asemien viihtyvyyden kehittäminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen vuosittaisen palautekyselyn muodossa. Palautekyselyssä selvitetään henkilöstön viihtyvyyttä omissa toimitiloissa, käydään läpi mahdollisia kehityskohtia ja selvitetään asemakohtaisia hyviä käytäntöjä. Palautekyselyn avulla pyritään selvittämään asioita, joita Oralin osalta toimitiloissa tehdään hyvin sekä alueita, joilla on mahdollista kehittyä. Samalla pyritään laajentamaan asemakohtaisia hyviä käytäntöjä koko organisaatioon.

5.3.2 Vastuunjakotaulukko

Oralissa on havaittu, että toimitiloista vastaavilla henkilöillä on ollut puutteellinen käsitys toimitiloihin liittyvien vastuiden jakautumisesta organisaation sisällä ja myös yhteistyökumppanien kesken. Toimitiloihin liittyvät kysymykset ovat päättyneet liian usein esimerkiksi konsernilakimiehelle asti, vieden tällä tavoin liikaa ydinliiketoimintaan liittyvää työaikaa henkilökunnalta, kun asia olisi voitu suuressa osassa tapauksia hoitaa suoraan huoltoyhtiön kanssa. Tästä syystä Oralissa haluttiin kehittää työkalu, jonka avulla erityisesti asemilla työskentelevä henkilökunta saisi apuvälineen arjessa eteen tuleviin ongelmiin. Vastuunjakotaulukko (liite 3) on tarkoitettu juuri tällaiseksi apuvälineeksi asemien päivittäiseen tarpeeseen. Vastuunjakotaulukon tavoitteena on olla sekä toimitiloja koskeva ohje, mutta samanaikaisesti myös puhelinluettelo erityisesti asemavastaavien käyttöön.

Vastuunjakotaulukon avulla on myös haluttu vastata luvussa 3.5.1 *Toimitilajohtamisen riskit* havaittuihin riskeihin ja ongelmakohtiin toimitilajohtamisessa. Vastuunjakotaulukon avulla on mahdollista välttää kommunikaatioon ja kiireellisiin ongelmatilanteisiin liittyviä ongelmia.

Vastuunjakotaulukkoon on kirjattu yleisiä asemilla esiintyviä ongelmatilanteita tai toimenpiteitä ja yhdistetty jokaiseen toimenpiteeseen vastuualue, toimintaohje, toimenpiteen toistuvuus ja asianmukainen yhteyshenkilö. Tähän asti asemavastaavat ovat olleet suhteellisen paljon yhteydessä suoraan konsernilakimieheen tai aluepäällikköihin myös pienissä asioissa. Tämän voikin todeta olleen organisaatiossa vakiintunut käytäntö. Nyt kuitenkin vuosikellon ja vastuunjakotaulukon avulla halutaan selkeyttää toimitilajohtamiseen liittyvää roolijakoa ja vastuualueita organisaation sisällä sekä osaltaan myös lisätä asemavastaavien ja aluepäälliköiden tietoisuutta toimitiloihin liittyen ja rohkaista omaan päätöksentekoon annettujen raamien puitteissa.

Yksi selkeimmistä vastuiden jakautumiseen liittyvistä kysymyksistä on liittynyt palvelusopimukseen. Aikaisempien esimerkkitapausten perusteella on ollut huomattavissa, että sopimusten vastuuhenkilöt erityisesti reklamaatiotapauksissa eivät ole olleet täysin selvillä. On tärkeää huomata, että osa Oralia koskettavista sopimuksista on jo vuokrasopimuksessa mainittuja kiinteistön tarjoamia palveluja, jotka on tärkeää osata eriyttää Oralin itse tilaamista palveluista. Tämä on yksi selkeä tarve, johon on pyritty vastaamaan vastuunjakotaulukon avulla. Kiinteistön sopimuksia koskevilla reklamaatioasioissa ensisijainen taho, johon tulee ottaa yhteyttä, on palveluntarjoaja. Jos kuitenkin asia ei etene palveluntarjoajan kautta ja ongelma säilyy, tulee olla yhteydessä isännöitsijään ja samalla viimeistään tässä vaiheessa antaa ongelma tiedoksi aluepäällikölle, jonka vastuualueelle kyseinen asema kuuluu. Isännöitsijä reklamoi tässä vaiheessa palveluntarjoajaa ja on tarvittaessa yhteydessä kiinteistön omistajaan. On kuitenkin myös mahdollista, että vuokranantaja vastaa itse kiinteistöä koskevista palvelusopimuksista, jolloin tulee olla yhteydessä suoraan vuokranantajaan. Tämä tapaus on kuitenkin harvinaisempi.

Oralin omien sopimusten osalta olisi hyvä, että organisaatiossa selkeytettäisiin sopimusten tekemiseen ja hallinnointiin liittyviä vastuuta. Oralissa olisi hyvä vastuuttaa yhdelle tai useammalle henkilölle omiin toimitiloihin liittyvien palvelusopimusten ylläpito ja kilpailuttaminen. Tällä hetkellä suun terveydenhuollon laitteistoon ja tarveaineisiin liittyvät sopimukset on vastuutettu kehityspäällikölle, mikä on sinällään hyvä järjestely. Lisäksi voisi luoda uuden vastuualueen, joka kattaisi esimerkiksi Oralin toimitiloja koskevat siivoussopimukset, vaihtomatot ja jätehuollon sopimukset. Näiden lisäksi olisi hyvä luoda Oralille oma sopimusmalli, jota käytettäisiin kaikissa Oralin tilaamissa palvelusopimuksissa, jotta palvelusopimukset olisivat yhtenäisellä pohjalla ja helposti käsiteltävä kokonaisuus.

5.3.3 Toimitilasidonnaisten kulujen analyysi

Oralin suun terveydenhuollon palveluja tuottavat asemat poikkeavat toisistaan koon ja vuokran puolesta, mutta toisaalta myös asemien hoitokapasiteetti poikkeaa toisistaan. Tästä syystä kuluja haluttiin suhteuttaa asemien liikevaihtoon sekä asemien hoitokapasiteettiin, jota tässä tutkimuksessa käsiteltiin hoitoyksiköiden näkökulmasta. Kyseisellä menetelmällä toimitilan neliömäärää ja siihen liittyvää kulua suhteutetaan myös aseman tuottoon ja hoitokapasiteettiin, eikä ainoastaan arvioida asemien vuokriin liittyviä eroja.

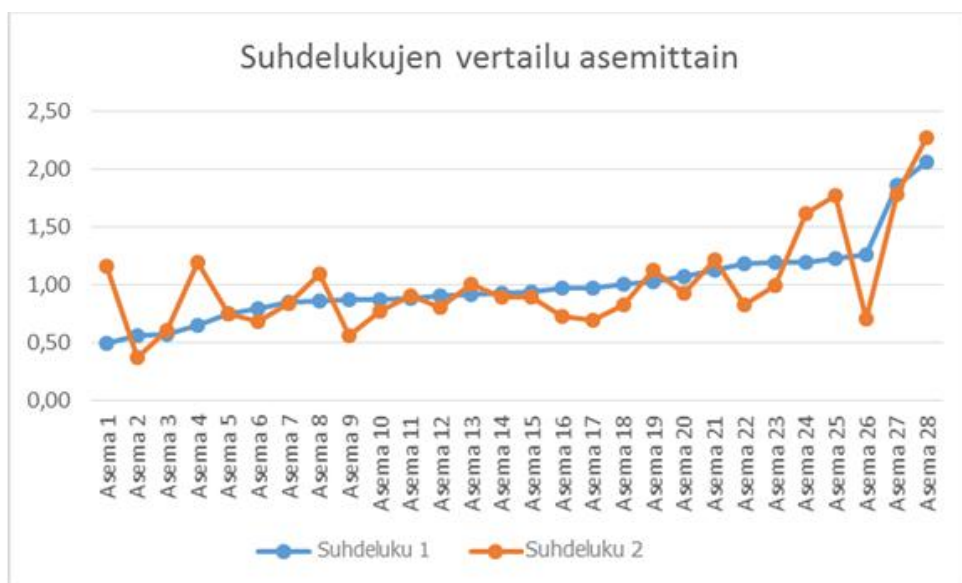
Analyysin yhteydessä luotiin kolme suhdelukua jokaiselle asemalle. Suhdeluvut on esitetty kuvassa 12. Ensimmäinen suhdeluku kuvaa yksittäisen aseman neliövuokran suhdetta kaikkien asemien neliövuokrien keskiarvoon. Toisessa suhdeluvussa taas on kuvattu yksittäisen aseman hoitoyksikkökohtaisen vuokran suhdetta kaikkien asemien

hoitoyksiköiden määrään suhteutettujen vuokrien keskiarvoon. Hoitoyksikkö tarkoittaa suun terveydenhuollon palveluja tarjoavaa yksikköä Oralin asemalla. Kolmannessa suhdeluvussa on vertailtu yksittäisen aseman toimitilakulujen ja liikevaihdon suhdetta kaikkien asemien keskiarvoon.

$$\begin{aligned}\text{Suhdeluku 1} &= \frac{\text{Aseman neliövuokra}}{\text{Kaikkien asemien neliövuokrien keskiarvo}} \\ \text{Suhdeluku 2} &= \frac{\text{Yksittäisen aseman kokonaisvuokra/aseman hoitoyksiköiden määrä}}{\text{Kaikkien asemien hoitoyksiköiden määrään suhteutettujen vuokrien keskiarvo}} \\ \text{Suhdeluku 3} &= \frac{\text{Yksittäisen aseman toimitilakulut/liikevaihto}}{\text{Kaikkien asemien liikevaihtoon suhteutettujen toimitilakulujen keskiarvo}}\end{aligned}$$

Kuva 12 Asemien vuokrakustannuksia kuvaavat suhdeluvut

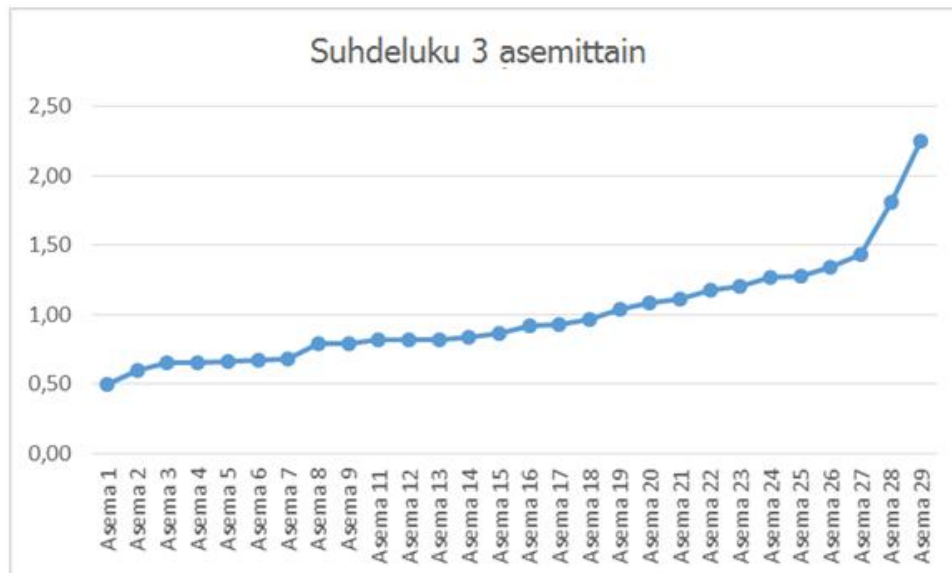
Tarkastelemalla näitä suhdelukuja voitiin selvittää, onko asemia järkevää verrata keskenään ainoastaan neliövuokrien näkökulmasta vai muuttuuko tulos, jos vertailun kohteeksi otetaan hoitoyksikkökohtainen vuokra. Asemien pinta-ala sisältää hoitoyksiköiden lisäksi myös muuta tilaa, kuten sosiaalitiloja, käytäviä ja vastaanottotilat. Tästä huolimatta toisessa suhdeluvussa huomioitiin ainoastaan hoitoyksiköt, sillä asemien tulos tehdään hoitoyksiköissä tuotettavilla suun terveydenhuollon palveluilla.



Kuva 13 Suhdelukujen vertailu asemittain

Kuvassa 13 on esitetty suhdelukujen asemakohtainen vertailu. Kuvasta nähdään, että suhdeluvut seuraavat toisiaan jollain tasolla, mutta suurimmalla osalla asemista suhdeluvut eroavat toisistaan varsin merkittävästi. Esimerkiksi aseman 15 ja aseman 26 kohdalla suhdeluvut poikkeavat vahvasti toisistaan. Käytännössä näiden kuvassa esiintyvien useiden poikkeaminen pohjalta voidaan todeta, ettei ainoastaan neliövuokrien vertailu ja tarkastelu ole ydinliiketoiminnan näkökulmasta riittävää.

Suhdelukua 2 (kuva 12) voidaan soveltaa esimerkiksi tilanteissa, joissa pohditaan hankittavan aseman kannattavuutta ja vuokran suuruutta. Jos verrataan ainoastaan neliövuokran suuruutta alueen yleiseen vuokratasoon, on mahdollista, että jätetään huomiotta aseman potentiaali. Yksittäisten asemien välillä voi nimittäin olla hyvinkin suuria eroja mahdollisuuksissa sijoittaa asemalle hoitoyksiköitä sekä tilan toimivuuden, että alueen liiketoimintapotentiaalin näkökulmasta.



Kuva 14 Suhdeluvun 3 vertailua asemien välillä

Kuvassa 14 on esitetty kolmannen suhdeluvun (kuva 12) vertailua asemien välillä. Tämän kuvan perusteella voidaan todeta, että varsinkin muutaman aseman osalta toimitilakulujen ja liikevaihdon suhde poikkeaa merkittävästi kaikkien asemien keskiarvosta. Kyseisen vertailun avulla voidaan etsiä asemien joukosta merkittäviä poikkeamia ja selvittää poikkeamien syytä. Tämän suhdeluvun avulla on mahdollista tunnistaa asemien joukosta menestyjiä ja selvittää, mitä hyviä käytäntöjä kyseisiltä asemilta voitaisiin levittää koko organisaatioon. Toisaalta suhdeluvun avulla voidaan myös tunnistaa ongelmakohtia ja pyrkiä jatkossa kehittämään toimintaa tunnistettujen ongelmien pohjalta.

5.3.4 Organisaation kehittäminen

Nykytilassa Oralin toimitilajohtamisen organisaatio on kuvattu luvussa 5.1 *Nykyinen toimitilajohtamisen malli*. Tämän tutkimuksen pohjalta vastuualueita on tarkoitus selkiyttää ja tarkentaa toimitilajohtamisen käytäntöjä organisaatiossa. On havaittu, että myös toimitilajohtamisen osalta Oralilla olisi kysyntää muutamalle uudelle vastuualueelle. Tähän mennessä varastointi ja energiankäyttö sekä ympäristöystävällisyys on huomioitu organisaation sisällä ja toiminnassa, mutta selkeitä vastuualueita näille ei ole luotu.

Oralilla on useampi varasto ympäri Suomea asemien yhteydessä, joissa säilytetään ydinliiketoimintaan pääosin ydinliiketoimintaan liittyvää tarpeista. Uuden toimitilajohtamisen mallin myötä Oralille esitetään vaihtoehto varastoinnin kehittämiseksi. Uudessa mallissa luovuttaisiin useista maantieteellisesti levittäytyneistä varastotiloista ja siirryttäisiin yhden keskusvaraston käyttöön. Varastotila vuokrattaisiin Oralin tiloihin nähden keskeiseltä sijainnilta, kuitenkin kohtuullisen vuokratason alueelta. Uudistuksella pyrittäisiin selkeyttämään yrityksen nykyistä varastointikäytäntöä ja parantamaan

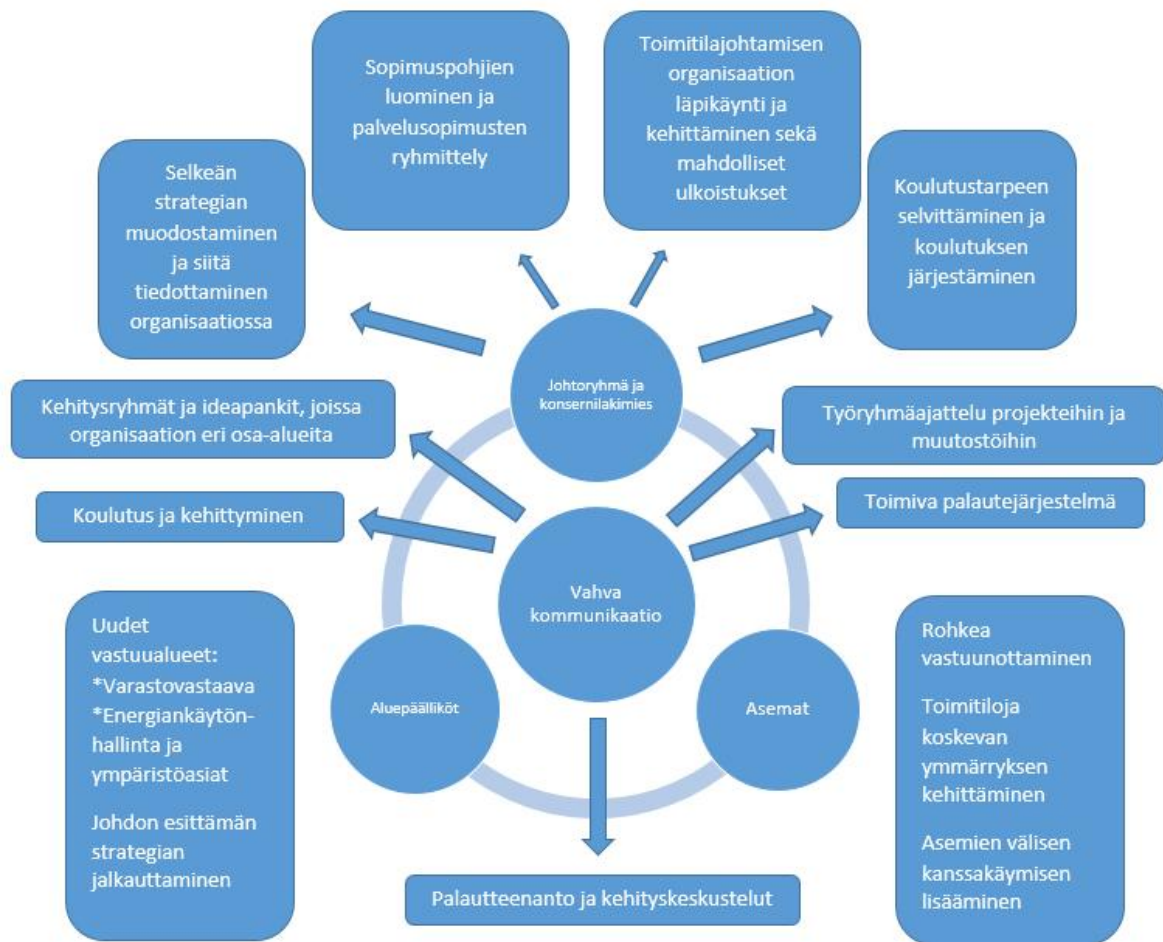
varastoinnin tehokkuutta. Käytännössä varastoinnista vastaisi yksi henkilö, joka olisi ehdotuksen mukaan yksi aluepäälliköistä. Kyseinen aluepäällikkö olisi oman toimensa ohella vastuussa Oralin varastosta. Tavoitteena olisi, että varastoon tuotaisiin ainoastaan tavaraa, jolla on varmasti tulevaisuudessa käyttöarvoa. Varastovastaavan tehtävänä olisi arvioida varastoon tulevan tavaran todellista käyttöarvoa tulevaisuudessa ja tehdä arvion pohjalta päätös, varastoidaanko tavara vai hävitetäänkö se. Varastovastaava pitäisi myös organisaation sisäisessä verkossa yllä listausta varastossa olevista tavaroista tarvittaessa kuvineen. Näin voitaisiin parantaa tiedonkulkua, selkeyttää varastointikäytäntöä ja vähentää varastoinnista koituvaa vuokrataakkaa nykytilaan verrattuna.

Toinen ehdotettu uusi vastuualue on energiankäyttö ja ympäristöystävällisyys. Energiankäytön hallinta ja ympäristöystävällisyys koetaan Oralin organisaatiossa tärkeäksi asiaksi ja lisäksi energiankäytön hallinnalla on mahdollista aikaan saada kustannussäästöjä. Vastuualueen käyttöönottoa organisaatiossa tukee myös kirjallisuuskatsauksen luku 3.3.3 *Toimitilajohtamisen vaikutus rakennuksen ympäristöystävällisyyteen*, jossa on kuvailtu, kuinka toimitilajohtamisella voidaan vaikuttaa koko rakennuksen ympäristöystävällisyyteen ja lisäksi saavuttaa kustannussäästöjä. Vastuualue on suunniteltu aluepäällikölle omien töiden ohien. Vastuualue pitää sisällään vuosittaisen energiankäyttöraportin tilaamisen ja ympäristöystävällisten toimintamallien kehittämistä organisaatiossa. Tarvittaessa tehtävän saanut henkilö voisi kerätä avukseen työryhmän ideoimaan kehityssuuntia ja parantamaan nykyisiä käytäntöjä. Ympäristöystävällisyyttä arvostetaan ja pyritään kehittämään Oralin organisaatiossa ja lisäksi energiatehokkaiden ja ympäristöystävällisten toimintatapojen lisäämisen odotetaan tuovan kustannussäästöjä. Käytännössä energiatehokkuuden lisäämisen avuksi voitaisiin selvittää Oralin toimitilojen varustamista etäluettavilla kulutusmittareilla ja internet-pohjaisen kulutusseurantajärjestelmän tilaamisella. Tätä kautta myös energiankäytön seuranta helpottuisi merkittävästi nykytilaan verrattuna. Lisäksi uuden vastuualueen avulla pyritäisiin ohjaamaan Oralin tilaamia palveluita, kuten siivousta ja jätehuoltoa ympäristöystävällisempään suuntaan. Samalla voitaisiin vahvistaa Oralin brändiä myös ympäristöystävällisyyden näkökulmasta.

Nykytilassaan myös Oralin organisaation sisällä on ollut vaikeaa hahmottaa, miten toimitilajohtaminen on rakenteellisesti järjestetty Oralissa. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista onkin selkeyttää tätä rakennetta ja vastuujakoa ja saada se kirjattua selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Tässä ehdotuksessa uudeksi rakenteeksi on pyritty säilyttämään vanhan toimitilajohtamisen organisaation suuret linjat ja keskitytty pienten muutosten tekemiseen. Tärkeimpinä uudistusehdotuksina voidaan pitää aiemmin tässä luvussa mainittujen uusien vastuualueiden perustamista sekä aluepäälliköiden ja asemavastaavien kannustamista rohkeampaan ja itsenäisempään päätöksentekoon. Uudessa mallissa tavoitteena on, että johtoryhmän ja Oralin hallinnon rooli pienenesi käytännön toimitilajohtamisessa. Tämä asettaa osiltaan haasteita, sillä Oralin hallinnon tärkeimpiä tehtäviä on yrityksen liiketoiminnan vetämisen lisäksi erityisesti asemien arjen toiminnan mahdollistaminen. Kuitenkin organisaatiossa koetaan, että asemien oman vastuun ja päätöksentekovalmiuden kasvattaminen johtaa parempiin tuloksiin. Tämän tutkimuksen mukana tuotettujen vuosikellon ja vastuunjakotaulukon on tarkoitus toimia käytännön apuvälineinä asemilla ja rohkaista asemien organisaatioita itsenäisempään toimintaan johtoryhmän luomissa puitteissa.

Oralin olisi myös syytä miettiä toimitilajohtamisen palveluiden ainakin osittaista ulkoistamista organisaation ulkopuolelle. Tämä mahdollistaisi ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämisen ainakin avustavana tekijänä toimitilajohtamisessa ja toisi lisää resursseja ydinliiketoiminnan käyttöön. Esimerkiksi vuokrasopimuksiin liittyviä tehtäviä voitaisiin helposti ulkoistaa vuokralaisedustuspalveluita tuottavalle toimijalle. Näin saataisiin uutta näkemystä organisaation toimitilajohtamiseen ja voitaisiin samalla kehittää sisäisiä käytäntöjä. Lisäksi ulkoistamisen yhteydessä olisi helpompaa teettää selvityksiä ja vuosittaisia raportteja, joita ei Oralin oman organisaation voimin olla ehditty tekemään. Erityisesti vuokrasopimusten osalta pienennettäisiin samalla riskejä ja ulkoistettaisiin toimintojen ohella myös vastuuta. Myös vuokrasopimusperusteisten ja sopimusehtojen parannuksia olisi mahdollista toteuttaa ulkoisen asiantuntijaorganisaation toimesta. Ulkoistuksen myötä Oralin omalle toimitilajohtamisen organisaation rooli muuttuisi enemmänkin ulkopuolisen toimijan työtä valvovaksi ja aikaa jäisi enemmän ydinliiketoiminnan johtamiseen. Ulkoistaminen olisi syytä toteuttaa pala kerrallaan harkitusti ja porrastetusti, jotta prosessit saataisiin kontrolloidusti siirrettyä uuden toimijan haltuun. Ulkoistamisprosessia mietittäessä on hyvä tehdä asiasta selkeä suunnitelma ja perustaa työryhmä käsittelemään asiaa, jotta pystytään ennakoimaan luvussa 3.5.1 *Toimitilajohtamisen riskit* mainittuja riskejä ulkoistamiseen liittyen.

Lisäksi projekteja ja muutostöitä varten voitaisiin jatkossa perustaa Oralin omia pieniä työryhmiä, jotka kokoontuisivat säännöllisesti käymään projekteja ja muutostöitä läpi. Työryhmien avulla lisättäisiin luonnollista tiedonjakoa, eikä informaatio olisi kasaantunut yksittäisille henkilöille, vaan kaikki työryhmän osapuolet pysyisivät ajan tasalla. Näin voitaisiin huomioida luvussa 3.5.1 mainittu riski tiedon kasaantumisesta ja mahdollisesta tiedon menettämisestä työntekijän lähtiessä pois yrityksen palveluksesta. Lisäksi työryhmien avulla voitaisiin saavuttaa synergiaetuja, kun kaikki projektin osalliset pääsisivät vaikuttamaan lopputulokseen ja työvaiheisiin.



Kuva 15 Kehittyvä organisaatio

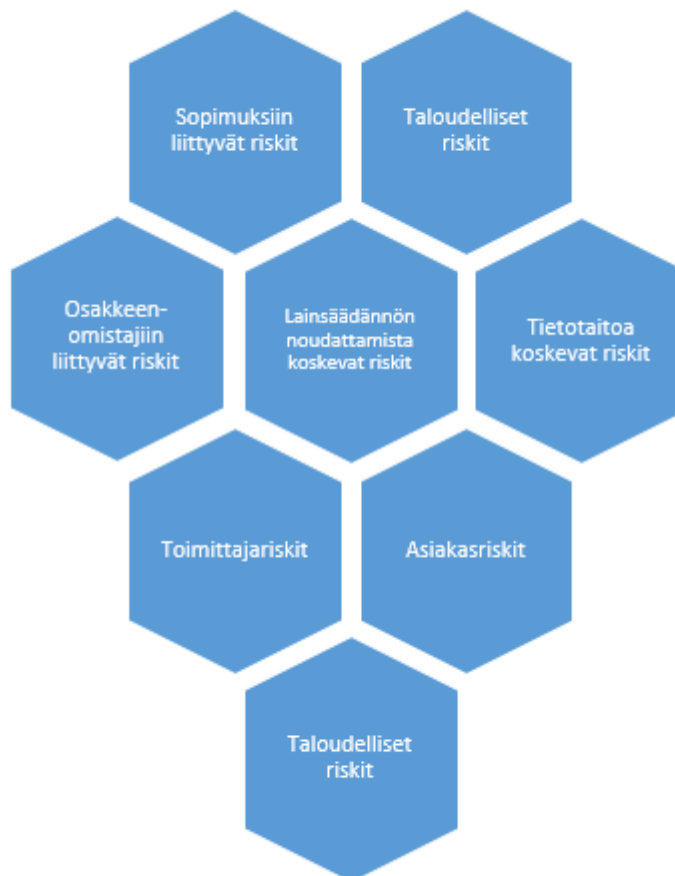
Kuvassa 15 on esitetty konkreettisesti, kuinka organisaatiota voisi kehittää ja kommunikaatiota. Erityisen tärkeänä voidaan pitää toimitilajohtamisen organisaation selkeyttämistä ja organisaation läpikäyntiä yrityksen sisäisesti. Läpikäynnin avulla henkilöstö saadaan tietoiseksi toimitilajohtamiseen liittyvistä vastuualueista ja toimintamalleista. Samalla voidaan arvioida nykyisen toimintamallin toimivuutta ja kehittymismahdollisuuksia. Työryhmien, kehitysryhmien ja ideapankin avulla olisi mahdollista lisätä luonnollista kanssakäymistä ja saada uusia näkökulmia niin organisaation kehityksen, kuin yksittäisten projektienkin kannalta.

5.3.5 Toimitilajohtamisen riskien hallinta

Toimitilajohtamisessa on tärkeää osata tunnistaa riskejä ja kehittää toimintamalleja tunnistettujen riskien pohjalta. Oralin toimitilajohtamiseen malli riskienhallintaan on muodostettavissa luvun 3.5.1 *Toimitilajohtamisen riskit* pohjalta. Riskienhallinnan prosessiin vaiheet Oralin toimitilajohtamisessa ovat:

- Tunnistaminen
- Arviointi
- Sopeutuminen
- Päätös
- Riskin rahoittamien
- Seuranta

Kun riski on tunnistettu ja arvioitu kattavasti, on mahdollista käydä läpi, kuinka riskiä voidaan sopeuttaa mahdollisimman kontrolloiduksi omaan toiminnan kannalta. Lopulta on tehtävä tapauskohtainen päätös kulloinkin käytettävästä toimintamallista. Erityisesti isojen taloudellisten riskien osalta on tärkeää varautua riskin rahoitukseen. Riski on mahdollista varautua rahoittamaan omalla pääomalla tai riskiä koskevalla vakuutuksella. Riskien seuranta on tärkeä osa riskienhallinnan prosessia, sillä seurannan avulla voidaan mahdollistaa prosessien jatkuva kehittyminen ja parempi varautuminen samankaltaisiin riskeihin tulevaisuudessa.



Kuva 16 Toimitilajohtamisen riskien luokittelu

Riskien aktiivinen tunnistaminen on mahdollista kuvan 16 jaottelun pohjalta. Oralissa hyvä malli olisi tunnistaa esimerkiksi kerran vuodessa johtoryhmän kokoontumisen yhteydessä toimitilajohtamiseen liittyviä riskejä ja kehittää toimitilajohtamisen organisaatiota tunnistettujen riskien pohjalta.

5.3.6 Toimitilajohtamisen onnistumisen arviointi

Oralin kehittäessä toimitilajohtamistaan olisi jatkon kannalta suotavaa ottaa käyttöön mittaristo, jolla seurata kehitystä. Tähän sopii erinomaisesti tutkimuksen teoriaosuudesta luvusta 3.4 johdettu malli. Kehitetyn työkalun pohjana ovat Rasilan ym. (2010) sekä Kaplanin ja Nortonin (2000) artikkeli. Ensimmäisessä vaiheessa BSC-mallin kehittämistä valittiin näkökulmat. Näkökulmiksi malliin sopivat hyvin alkuperäiset neljä näkökulmaa: asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu.

Toinen vaihe oli tavoitteiden määrittäminen valittuihin näkökulmiin liittyen. Tavoitteiden määrittämistä varten käsiteltiin näkökulmiin liittyviä haasteita. Lisäksi tavoitteiden tukena on käytetty kirjallisuuskatsauksen lukuja 3.3 *Toimitilajohtamisen lisäarvo ydinliiketoiminnalle*, 3.4 *Laadun ja onnistumisen mittarit toimitilajohtamisessa* ja 3.5.2 *Toimitilajohtamisen menestystekijät*. Alla on esitelty esiin nousseet haasteet neljän valitun näkökulman osalta:

Taloudellinen näkökulma

- Toimitilojen vuokraamisesta aiheutuvien kulujen optimointi
- Toimitilajohtamisen kulujen hallinta
- Tilatehokkuuden parantaminen

Sisäisten prosessien näkökulma

- Sisäisen kommunikaation parantaminen
- Työryhmien käyttöönotto
- Prosessien kuvaaminen
- Omat toimitilajohtamisen toiminnot/ulkoistetut toiminnot
- Lean-ajattelun lisääminen

Oppimisen ja kasvun näkökulma

- Toimitilajohtamisen ymmärryksen lisääminen
- Koulutuksen ja kehittämisen tukeminen
- Luonnollisen kanssakäymisen edistäminen

Asiakasnäkökulma

- Sopimusten hallinta
- Toimitilajohtamisen tavoitteiden määrittely

Esiin nousseiden haasteiden pohjalta luotiin konkreettiset mittarit (liite 4), joiden avulla voidaan arvioida toimitilajohtamisen onnistumista. Haasteisiin on pyritty vastaamaan mahdollisimman selkeällä tavalla. Käytettävät onnistumisen mittarit ovat konkreettisia ja mahdollisia mitata organisaatiossa. Osa mittareista perustuu henkilöstölle kausittain tehtäviin palautekyselyihin, osa taloustietojen tarkastelemiseen ja osa tapahtumien kappalemääräiseen tai prosentuaaliseen osuuteen.

Kausittaisella onnistumisen arvioinnilla Oralin on mahdollista kehittää omaa toimitilajohtamistaan, tunnistaa ongelmakohtia ja levittää hyviä käytäntöjä laajemmin organisaatioon.

6 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

6.1.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen perusteella suomalainen terveydenhuolto on kehittynyt 1900-luvun aikana kansainväliselläkin tasolla arvostetuksi. Rakenteellisesti kehitys on kuitenkin ollut itse hoitojen kehitystä jäykempää. Suomalaisessa terveydenhuollossa ongelmiksi on tunnistettu henkilöiden eriarvoisuus iän ja muiden tekijöiden muodossa. Lisäksi alueellisessa tarjonnassa on merkittäviä eroja sekä julkisella, että yksityisellä puolella. Yksityisen sektorin tarjoamille terveydenhuollon palveluille on tunnistettu kysyntää.

Suun terveydenhuollon palveluita tarjoavan yritys tarvitsee luvan palveluiden tarjoamiseen. Lupia myöntää tapauksesta riippuen joko paikallinen aluehallintovirasto tai Valvira. Uuden toimitilan käyttöönoton yhteydessä lupaviranomainen suorittaa toimitilaan käyttöönottotarkastuksen. Toimitiloille on asetettu yksityiskohtaiset vaatimukset, jotta suun terveydenhuollon palveluja voidaan tarjota tilassa asianmukaisella tavalla.

Toimitilajohtamiseen ja työympäristösuunnitteluun on kehitetty erilaisia malleja toimijan luonteesta riippuen. Tutkimuksessa on esitelty yhteensä viisi toimitilajohtamisen mallia ja kahdeksan strategiaa työympäristösuunnitteluun. Sekä toimitilajohtamisen mallit, että työympäristösuunnittelun strategiat ovat vahvasti yhteydessä yrityksen ydinliiketoimintaan ja yrityksessä käytännössä sovellettava tapa tehdä toimitilajohtamista ja työympäristösuunnittelua tulisi seurata liiketoiminnan yleisiä tavoitteita. Toimitilat ovat usein yritykselle merkittävä kuluerä ja toimitilajohtamisella ja työympäristösuunnittelulla voidaan tukea yrityksen varsinaista liiketoimintaa.

Tätä tukemista kuvataan yleisesti toimitilajohtamisen lisäarvona ydinliiketoiminnalle. Lisäarvon tuottamiseen vaikuttavat monet tekijät, jotka vaihtelevat yrityksestä ja sidosryhmistä riippuen. Lisäarvoa on tutkimuksessa tarkasteltu taloudellisesta näkökulmasta, mutta lisäksi on huomioitu myös muita näkökulmia, joiden merkitys on kasvanut viime vuosina. Lisäarvoa voivat tuottaa taloudellisesta näkökulmasta esimerkiksi varallisuuden arvon ja myynnin kasvattaminen sekä kulujen pienentäminen, mutta lisäksi lisäarvoa voi olla myös esimerkiksi asiakkaan tarpeiden tukeminen, oman henkilökunnan osaamisen kehittäminen ja levittäminen tai henkilöstön tyytyväisyyden kasvattaminen.

Toimitilajohtamisen avulla on myös mahdollista vaikuttaa rakennusten ympäristöystävällisyyteen. Toimitilajohtamisen prosessien ja käytäntöjen kehittämisellä voidaan pienentää energiankulutusta ja rakennuksen ympäristökuormitusta. Pienilläkin toimenpiteillä ilman varsinaisia investointeja voidaan saavuttaa ympäristöystävällisempiä ratkaisuja, joilla voi myös usein olla kustannuksia alentava vaikutus. Lisäksi ympäristöystävällisyys ja sen tilankäyttäjille asettavat vaatimukset luovat uusia mahdollisuuksia toimitilajohtamisen palveluita tuottaville organisaatioille.

Toimitilajohtamisen onnistumista on mahdollista arvioida erilaisilla mittareilla. Tutkimuksessa on käsitelty Balanced Scorecard-mallia, jossa luodaan ensin yrityksen tarpeiden mukaiset näkökulmat, joista toimitilajohtamista tarkastellaan. Näkökulmien lisäksi valitaan konkreettisia mittareita, joiden avulla toimitilajohtamista ja sen

kehittymistä voidaan seurata. Lisäksi tutkimuksessa on esitelty benchmarking toimitilajohtamisen onnistumisen mittaamisen työkaluna. Benchmarkingissa tunnistetaan kohde, jota halutaan seurata, kerätään tähän kohteeseen liittyen dataa ja verrataan dataa johonkin olemassa olevaan vertailukohteeseen. Vertailua voidaan suorittaa oman organisaation sisällä tai käyttää ulkopuolisia vertailukohteita. Näitä löydöksiä analysoidaan ja analyysin pohjalta voidaan tunnistaa heikkouksia ja kehityskohtia. Benchmarkingissa mukautetaan usein organisaatio löydösten pohjalta tai kehitetään ja otetaan käyttöön uusia käytäntöjä. Oleellisena osana benchmarkingia on myös seuranta.

Sekä Balanced Scorecard-malli, että benchmarking tähtäävät prosessien kehittämisen vaikka malleissa on eroja. Molempia malleja on myös mahdollista soveltaa yrityksen toimitilajohtamisen onnistumisen mittaroimiseen, seurantaan ja kehittämiseen.

Kirjallisuuskatsauksen lopussa on käsitelty toimitilajohtamiseen liittyviä riskejä ja menestystekijöitä. Toimitilajohtamiseen liittyvistä riskeistä suuri osa liittyy oman organisaation osaamistasoon, palveluntoimittajien hallintaan, sopimuksiin, asiakassuhteeseen tai yleisiin asioihin. Riskeihin on mahdollista varautua tunnistamalla ja arvioimalla riski ja sopeutumalla. Aktiivinen riskiseuranta helpottaa riskien tunnistamista tulevaisuudessa ja parantaa mahdollisuutta tunnistaa riskit. Lisäksi riskeihin on myös mahdollista varautua taloudellisesti. Esitellyistä menestystekijöistä merkittävä osa vastaa suoraan toimitilajohtamisen riskeihin. Varautumalla oikein havaittuihin riskeihin, on toimitilajohtamisen riskit mahdollista muuttaa menestystekijöiksi.

6.1.2 Empiirinen osio

Empiirisessä osiossa on esitelty Oralilta saatuun talousdataan liittyvän data-analyysin tulokset ja käsitelty Oralin asemille lähetetyn kyselytutkimuksen tulokset. Lisäksi on esitelty Oralin nykyinen toimitilajohtamisen malli ja esitetty malli toimitilajohtamisen kehittämiseksi kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja data-analyysin sekä kirjallisuuskatsauksen tuella.

Nykytilassaan Oralin toimitilajohtamisessa ei ole kirjattua käytäntöä, vaan toimitilajohtamiseen on organisaatiossa muodostunut toimintamalleja, jotka ovat muodostuneet käytännöiksi. Oralin toimitilajohtamisessa yrityksen johtoryhmä ohjaa toimitilajohtamisen suuntaviivoja, joita konsernilakimies, aluepäälliköt, kehityspäällikkö ja asemavastaavat jalkauttavat asemille. Oralin toimitilajohtamisessa on ollut ongelmana selkeiden vastuiden ja kirjattujen käytäntöjen puute, joka osaltaan on vaikuttanut toimitilajohtamiseen liittyvien riskien realisoitumiseen. Myös sopimusten käsittelyprosessi on ollut pututeellinen ja henkilöstön kouluttamisessa toimitilajohtamiseen liittyvissä asioissa on ollut kehitettävää. Tutkimuksessa on myös tunnistettu ja yksilöity Oralin toimitilajohtamiseen liittyviä riskejä organisaation eri tasoilla.

Oralin asemille on lähetetty tutkimuksen yhteydessä kysely, jolla on haluttu selvittää toimitiloista vastaavien työntekijöiden tyytyväisyyttä Oralin organisaatioon ja toimitilajohtamiseen sekä työntekijöiden omaa käsitystään heidän toimitilajohtamiseen liittyvästä ymmärryksestään. Yleisesti työntekijät olivat tyytyväisiä Oralilla työskentelemiseen ja kokivat, että toimitilajohtaminen oli organisaatiossa hyvällä tasolla ja siihen liittyvä ymmärrys oli myös hyvällä tasolla työntekijöiden keskuudessa. Kuitenkin sanallisessa palautteessa oli havaittavissa, että erityisesti kommunikaatiossa ja

johtamisketjussa toimitila-asioissa oli parantamisen varaa ja toimitilajohtamisen organisaatio yrityksessä koettiin osassa palautteita epäselkeäksi.

Malli toimitilajohtamisen kehittämiseksi koostuu kiinteistöasioiden vuosikellosta, vastuunjakotaulukosta, toimitilasidonnaisten kulujen analyysistä, yleisistä kehittämis ehdotuksista, riskien hallinnasta ja toimitilajohtamisen onnistumisen arvioinnista. Kiinteistöasioiden vuosikello ja vastuunjakotaulukko ovat molemmat Oralin toivomia työkaluja toimitilajohtamisen tueksi. Vuosikellon ja vastuunjakotaulukon avulla on tarkoitus helpottaa asemien arkea sekä lisätä ja helpottaa asemien itsenäistä toimintaa. Vuosikellossa on listattu asemille keskeisiä toimitilajohtamiseen liittyviä vuosittain toistuvia toimenpiteitä, kun taas vastuunjakotaulukossa on esitetty toimintaohjeita ja vastuuhenkilöt usein asemilla toistuvien toimenpiteiden varalle.

Toimitilasidonnaisten kulujen analyysin avulla on tuotu uusia näkökulmia asemien keskinäiseen vertailuun. Kuluja on aiemmin organisaatiossa vertailtu asemien välillä, mutta uusina näkökulmina analyysissä on huomioitu asemien koon lisäksi hoitoyksiköiden määrät ja liikevaihdot. Näiden uusien tunnuslukujen avulla yrityksen johto voi vertailla asemien kuluja ja tuottoja aiempaa laajemmin. Uusien tunnuslukujen avulla on mahdollistettu myös keskenään varsin erilaisten asemien oikeudenmukainen vertailu.

Tutkimuksen avulla on pyritty selkeyttämään vastuita ja käytäntöjä Oralin toimitilajohtamisessa. Uusina vastuualueina tutkimuksessa on esitelty energiankäyttö ja ympäristöystävällisyysasioista vastaava ja varastovastaava. Uusia vastuualueita on tutkimuksessa ehdotettu annettavaksi kahdelle aluepäällikölle omien nykyisten työtehtävien ohien. Energiankäyttöön ja ympäristöystävällisyyteen liittyvät asiat koetaan Oralin organisaatiossa tärkeäksi ja niiden avulla voidaan myös saada aikaan kustannussäästöjä. Varastoinnin osalta on tutkimuksessa ehdotettu keskitettyä varastointia, jonka organisoinnista varastovastaava vastaisi. Myös toimitilajohtamisen palveluiden osittaista ulkoistamista on esitetty mallissa toimitilajohtamisen kehittämiseksi. Ulkoistamisella voitaisiin vapauttaa resursseja ydinliiketoiminnan tarpeisiin ja pienentää toimitilajohtamiseen liittyviä riskejä. Mahdollinen palveluiden ulkoistus tulisi kuitenkin toteuttaa suunnitellusti, harkitusti ja hallitusti. Lisäksi mallissa on ehdotettu työryhmien käytön lisäämistä projektien ja muutostöiden yhteydessä. Työryhmillä voitaisiin lisätä kommunikaatioita ja kannustaa innovaatioiden levittämiseen organisaation sisällä.

Kehitysehdotusten tarkoituksena on luoda pohja Oralin toimitilajohtamisen organisaation kehittämiseksi. Yksi tutkimuksen merkittävimmistä tuloksista on lisäksi ollut nykyisten toimitilajohtamisen käytäntöjen kirjaaminen ja havainnollistaminen. Tutkimuksen lopussa on lisäksi esitetty työkalut toimitilajohtamisen riskien hallintaan ja toimitilajohtamisen onnistumisen arvioitiin. Ehdotetut työkalut pohjautuvat kirjallisuuskatsauksessa tehtyihin havaintoihin, mutta niitä on muokattu vastaamaan Oralin organisaation tarpeisiin.

6.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Toimitilajohtaminen on monialainen käsite ja sen tueksi on olemassa paljon strategioita, malleja ja työkaluja. Näiden avulla on huomattavasti helpompaa kehittää organisaation toimitilajohtamista. On kuitenkin todella tärkeää ymmärtää lähtötilanne ja käydä läpi organisaatiossa toimitilajohtamisen nykytilaa ennen mahdollista kehitystyötä. Suun terveydenhuollon palveluja tuottavan yrityksen on lisäksi oltava perillä lainsäädännön aiheuttamista erityisvaatimuksista toimitilajohtamisen kehittämisessä ja suunnittelussa.

Uuden mallin kehittäminen toimitilajohtamisen tueksi on hyvä aloittaa riskikartoituksella, jonka pohjalta voidaan lähteä rakentamaan kehityskohteita. Riskikartoituksessa voidaan saada tietoa merkittävimmistä kehitystarpeista, joiden pohjalta koko projektia voidaan alkaa rakentamaan. Kun kehitettäviä kohteita käydään läpi, on hyvä huomioida ydinliiketoiminnalle saavutettavan lisäarvon näkökulma. Toimitilajohtamisen tulisi tukea ydinliiketoimintaa ja kehitysprojektin yhteydessä tätä toimitilajohtamisen tuomaa lisäarvoa on mahdollista kasvattaa luontevasti.

Toimitilajohtamisen kehittämisen yhteydessä on ensiarvoisen tärkeää huomioida seurannan ja onnistumisen arvioinnin merkitys. Jotta toimitilajohtamisen jatkuva kehittäminen on mahdollista, tulee kehityksen tueksi olla olemassa hyvä ja selkeä seurantajärjestelmä. Tähän tarkoitukseen toimii hyvin erilaisia näkökulmia sisältävä mittaristo. Mittariston avulla tulee suorittaa tasaisin väliajoin toimitilajohtamisen onnistumisen seurantaa, jotta voidaan seurata kehitystyön onnistumista.

Kehitysprosessissa on myös tärkeää pitää mielessä suunnitelmallisuus ja harkinta. Liian nopeat muutokset aiheuttavat monesti ongelmia, kun taas harkitun ja hyvin suunnitellun kehitysprosessin avulla halutunlainen lopputulos on helpompi saavuttaa.

6.3 Tutkimustulosten arviointi

Tässä tutkimuksessa konstruktiivinen lähestymistapa jää vajavaiseksi, sillä sovelluksen käytännön testaaminen jää jatkotutkimustarpeeksi. Tässä tutkimuksessa seurataan Oralin toimitilajohtamisen organisaation toimintaa, pyritään havaitsemaan sieltä löytyviä ongelmia ja rakentamaan näiden pohjalta konstruktioita organisaation tulevaan käyttöön. Jotta tulokset olisivat kattavia, tulisi sovellusta testata käytännössä ja tarkastella sovelluksen toimivuutta seuranta jakson pohjalta.

Uuden mallin käyttöönoton osalta olisi lisäksi hyvä selvittää, kuinka uusia parhaita käytäntöjä ja innovaatioita voitaisiin laajentaa ja levittää koko organisaation käyttöön.

Lähdeluettelo

- 1 **Aaltonen A [ym.]** Facilities management driving green building certification : a case from Finland [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2013. - 7/8 : Osa/vuosik. 31. - ss. 328-342.
- 2 **Alexander Keith** A strategy for facilities management [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2003. - 11/12 : Osa/vuosik. 21. - ss. 269 - 274.
- 3 **Alexander Keith** Facilities Management - Theory and Practice [Kirja]. - Lontoo : Spon Press, 2000. - Neljäs painos.
- 4 **Alexander Keith** Facilities Risk Management [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 1992. - 4 : Osa/vuosik. 10. - ss. 14-18.
- 5 **Anderson Bjørn ja Pettersen Per-Gaute** The Benchmarking Handbook [Kirja]. - Lontoo : Chapman & Hall, 1996. - Ensimmäinen painos.
- 6 **Appel-Meulenbroek Rianne ja Feijts Ben** CRE effects on organizational performance: measurement tools for management [Aikakausjulkaisu] // Journal of Corporate Real Estate. - 2007. - 4 : Osa/vuosik. 9. - ss. 218 - 238.
- 7 **Appel-Meulenbroek Rianne** Knowledge sharing through co-presence: added value of facilities [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2010. - 3/4 : Osa/vuosik. 28. - ss. 189 - 205.
- 8 **Atkin Brian ja Brooks Adrian** Total Facilities Management [Kirja]. - Oxford : Blackwell Science Ltd, 2002. - Ensimmäinen painos.
- 9 **Barrett Peter ja Baldry David** Facilities Management - Towards Best Practice [Kirja]. - Oxford : Blackwell Science Ltd, 2003. - Toinen painos.
- 10 **Bordass Bill, Leaman Adrian ja Ruyssevelt Paul** Assessing building performance in use 5: conclusions and implications [Aikakausjulkaisu] // Building Research & Information. - 2001. - 2 : Osa/vuosik. 29. - ss. 144-157.
- 11 **Codinhoto Ricardo [ym.]** The impacts of the built environment on health outcomes [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2009. - 3/4 : Osa/vuosik. 27. - ss. 138-151.
- 12 **Coenen Christian, Alexander Keith ja Kok Herman** Facility management value dimensions from a demand perspective [Aikakausjulkaisu] // Journal of Facilities Management. - 2013. - 4 : Osa/vuosik. 11. - ss. 339 - 353.
- 13 **Finch Eddie** Risk and the Facilities Manager [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 1992. - 4 : Osa/vuosik. 10. - ss. 10 - 13.
- 14 **Gabriel Gerard Cesar ja Ceccherelli Laura** User-centric facilities management: a de-centralised approach [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2004. - 11/12 : Osa/vuosik. 22. - ss. 296 - 302.

- 15 **Gilleard John D. ja Wong Yat-Iung Philip** Benchmarking facility management: applying analytic hierarchy process [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2004. - 1/2 : Osa/vuosik. 22. - ss. 19 - 25.
- 16 **Green Andrew, N ja Jack Andrew** Creating stakeholder value by consistently aligning the support environment with stakeholder needs [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2004. - 13/14 : Osa/vuosik. 22. - ss. 359-363.
- 17 **Heskett James, L [ym.]** Putting the service-profit chain to work [Aikakausjulkaisu] // Harvard Business Review. - 1994. - March-April. - ss. 164-74.
- 18 **Hines Peter ja Holweg Matthias, Rich, Nick** Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking [Aikakausjulkaisu] // International Journal of Operations & Production Management. - 2004. - 10 : Osa/vuosik. 24. - ss. 994-1011.
- 19 **Hodges Christopher P.** A facility manager's approach to sustainability [Aikakausjulkaisu] // Journal of Facilities Management. - 2005. - 4 : Osa/vuosik. 3. - ss. 312-324.
- 20 **Ikedishi Dubem [ym.]** Analysis of risks associated with facilities management outsourcing: A multivariate [Aikakausjulkaisu] // Journal of Facilities Management. - 2012. - 4 : Osa/vuosik. 10. - ss. 301-316.
- 21 **Jensen P. A.** The Facilities Management Value Map : a conceptual framework [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2010. - 3/4 : Osa/vuosik. 28. - ss. 175 - 188.
- 22 **Jensen P.A., Nielsen K. ja Nielsen S.B.** Facilities Management Best Practice in the Nordic Countries - 36 Cases [Kirja]. - Kööpenhamina : Centre for Facilities Management – Realdania Research, 2008.
- 23 **Jensen Per Anker [ym.]** In search for the added value of FM: what we know and what we need to learn [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2012. - 5/6 : Osa/vuosik. 30. - ss. 199-217.
- 24 **Jylhä Tuuli ja Junnila Seppo** The state of value creation in the real-estate sector – lessons from lean thinking [Aikakausjulkaisu] // Property Management. - 2014. - 1 : Osa/vuosik. 32. - ss. 28 - 47.
- 25 **Järvinen Pertti ja Järvinen Annikki** Tutkimustyön metodeista [Kirja]. - Tampere : Opinajan kirja, 2004. - Kuudes painos.
- 26 **Kaplan Robert ja Norton David** Having Trouble With Your Strategy? Then Map It [Aikakausjulkaisu] // Harvard Business Review. - 2000. - September-October. - ss. 1-11.
- 27 **Kinnunen Juha, Ohtonen Jukka ja Teperi Juha** Suun terveydenhuolto suomalaisen terveydenhuollon uudistamisen erityiskohteena. - Helsinki : Suomen Hammaslääkäriliitto, 2011.

- 28 **Krumm Peter JMM, Dewulf Geert ja de Jonge Hans** Managing key resources and capabilities: pinpointing the added value of corporate real estate management [Aikakaussjulkaisu] // Facilities. - 1998. - 12/13 : Osa/vuosik. 16. - ss. 372 - 379.
- 29 **Lee W.L. ja Yik F.W.H.** Regulatory and voluntary approaches for enhancing building energy efficiency [Aikakaussjulkaisu] // Progress in Energy and Combustion Science. - 2004. - 5 : Osa/vuosik. 30. - ss. 477-499.
- 30 **Lindholm Anna-Liisa** A constructive study on creating core business relevant CREM strategy and performance measures [Aikakaussjulkaisu] // Facilities. - 2008. - 7/8 : Osa/vuosik. 26. - ss. 343-358.
- 31 **Lindholm Anna-Liisa ja Leväinen Kari I** A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate [Aikakaussjulkaisu] // Journal of Corporate Real Estate. - 2006. - 1 : Osa/vuosik. 8. - ss. 38-46.
- 32 **Lindholm Anna-Liisa ja Nenonen Suvi** A conceptual framework of CREM performance measurement tools [Aikakaussjulkaisu] // Journal of Corporate Real Estate. - 2006. - 3 : Osa/vuosik. 8. - ss. 108 - 119.
- 33 **Massheder Keith ja Finch Edward** Benchmarking methodologies applied to UK facilities management [Aikakaussjulkaisu] // Facilities. - 1998. - 3/4 : Osa/vuosik. 16. - ss. 99–106.
- 34 **Nousiainen Mikko ja Junnila Seppo** End-user requirements for green facility management [Aikakaussjulkaisu] // Journal of Facilities Management. - 2008. - 4 : Osa/vuosik. 6. - ss. 266-278.
- 35 **Nutt Bev** Four competing futures for facility management [Aikakaussjulkaisu] // Facilities. - 2000. - 3/4 : Osa/vuosik. 18. - ss. 124-132.
- 36 **Okoroh M ,I [ym.]** Adding value to the healthcare sector – a facilities management partnering arrangement case study [Aikakaussjulkaisu] // Facilities. - 2001. - 3/4 : Osa/vuosik. 19. - ss. 157 - 164.
- 37 **RAKLI** Kiinteistöliiketoiminnan sanasto [Raportti]. - Helsinki : RAKLI, 2012.
- 38 **Rasila Heidi, Alho Johanna ja Nenonen Suvi** Using balanced scorecard in operationalising FM strategies [Aikakaussjulkaisu] // Journal of Corporate Real Estate. - 2010. - 4 : Osa/vuosik. 12. - ss. 279 - 288.
- 39 **Sarshar Marjan ja Pitt Michael** Adding value to clients: learning from four case-studies [Aikakaussjulkaisu] // Facilities. - 2009. - 9/10 : Osa/vuosik. 27. - ss. 399-412.
- 40 **Thomson D ja Austin S** Using VALiD to understand value from the stakeholder perspective. Manage Projects To Maximise Value: Proceedings of 46th SAVE International Annual Conference [Kokouspöytäkirja]. - Savannah : SAVE International, 2006.

- 41** **Valvira** Yksityisen terveydenhuollon luvat [Online]. - 2014. - 12. Elokuu 2014. - http://www.valvira.fi/luvat/yksityisen_terveydenhuollon_luvat.
- 42** **Wauters Bram** The added value of facilities management: benchmarking work processes [Aikakausjulkaisu] // Facilities. - 2005. - 3/4 : Osa/vuosik. 23. - ss. 142-151.

Liite 2 Oralin toimitila-asioiden vuosikello



Tammikuu <ul style="list-style-type: none">*Käydään läpi asemakohtaiset tavoitteetkeskustelut henkilökunnan kanssa*Käydään läpi asemien vuokrasopimusten tilanne	Helmikuu <ul style="list-style-type: none">*Käydään läpi asemien palvelusopimustilanne*Kierros toimitiloissa vuokranantajan kanssa ja mahdollisten epäkohtien läpikäynti	Maaliskuu <ul style="list-style-type: none">*Tehdään tarvittavat palvelusopimusmuutokset ja kilpailutukset keskitetysti
Huhtikuu <ul style="list-style-type: none">*Varmistetaan asemien ilmastoinnin taso kesää varten	Toukokuu <ul style="list-style-type: none">*Aluepäälliköt käyvät tarkastamassa asemien tilojen yleisilmeen	Kesäkuu <ul style="list-style-type: none">*Toimitilojen käyttötehokkuuden mittaaminen
Heinäkuu <ul style="list-style-type: none">*Inventoidaan asemien tekniset varusteet ja luovutetaan ylimääräiset varastoon	Elokuu <ul style="list-style-type: none">*Käydään läpi asemien teknisen varustelun taso investointiesityksiä varten	Syyskuu <ul style="list-style-type: none">*Palautetaan asemien palautelomake, jossa esitelty hyviä käytäntöjä ja kehityskohtia*Valmistellaan aseman budjettiehdotus*Asemat valmistelevat investointiehdotukset yhdessä aluepäälliköiden kanssa
Lokakuu <ul style="list-style-type: none">*Varmistetaan asemien lämmityksen taso talvea varten*Käydään läpi asemien palautekyselyn tulokset*Investointiesitykset viedään eteenpäin hallinnon käsiteltäväksi	Marraskuu <ul style="list-style-type: none">*Aluepäälliköt valmistelevat asemavastaavien kanssa seuraavan vuoden tavoitteet	Joulukuu <ul style="list-style-type: none">*Tehdään vuosittainen asemien energiankulutuksen seuranta*Investointipäätökset annetaan tiedoksi asemille

ORAL

ORAL

[illegible]

Liite 4 Toimitilajohtamisen onnistumisen mittaristo

